

12 LECCIONES DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE UN LÍDER EFECTIVO

Aprenda, como los líderes de las fuerzas de seguridad influyen sobre sus seguidores en cualquier momento y situación. Lecciones de como influir y dirigir personal que te sigan por voluntad propia para cumplir con tu gestión, cualquiera sea tu profesión.

HÉCTOR DANIEL DE SEDAS

Oficial Fuerza Pública de Panamá Magister en Administración (MBA)

Especialista en Gerencia Estratégica y Seguridad

© Copyright (julio 2019) (Héctor Daniel De Sedas). Todos los derechos reservados.

Es ilegal reproducir, copiar o difundir cualquier parte de este documento en formato digital o en papel, si desea autorización para el uso de texto puede comunicarse a desedas2016@gmail.com

La foto de portada corresponde a una patrulla del Servicio Nacional de Fronteras de Panamá quienes realizan recorrido perimétrico alrededor de la Base Binacional de La Unión en el cordón fronterizo con Colombia, tomada en abril 2019.

Diseño de portada: Michelangelo Davis Diagramación: Everardo Ching

Dedicatorias.

A mi Abuela Flora, por enseñarme el valor del estudio y la superación.

A mi Madre, por educarme en valores.

A mi Esposa e Hija, por ser mi inspiración siempre.

ÍNDICE

Prólogo 5 Parte 1. Liderazgo y Gestión

Capítulo 1

¿Y qué es el liderazgo? 9 Capítulo 2

Algo de gestión 17 Capítulo 3

Don de mando vs liderazgo 21 Extra #1: Cómo desarrollar más líderes 25 Parte 2. Las claves para usar las 12 lecciones

Capítulo 4

Comunicación efectiva para el líder 39 Capítulo 5

Habilidades gerenciales 56 Extra #2: La carta a García 62

Capítulo 6

12 Lecciones de liderazgo que debes practicar 65

Reflexiones finales 96

5

PRÓLOGO

Este libro pretende dar a conocer como el liderazgo puede aportar significativamente al crecimiento de las personas, su equipo de trabajo y a los resultados que deban presentar dentro de la gestión pública o privada contribuyendo a los objetivos de sus organizaciones, utilizando los 12 Principios del Don de Mando aplicados en las instituciones policiales y militares del hemisferio como medio para el auto mejoramiento permanente como líder.

También me propuse entregar un resumen de factura propia de lo que yo llamo los fundamentos del liderazgo de alto nivel, refiriéndome a la comunicación interpersonal y las habilidades directivas que se presentan como una productiva simbiosis que potenciarán indudablemente su aprendizaje de estas lecciones de liderazgo.

Estas 12 lecciones proponen e inspiran conductas y acciones, son como la llave maestra con la que miles de personas abren la puerta del éxito en la conducción de personas y son altamente aplicables a todas las profesiones en las cuales el logro de metas

es una obligación; son una valiosa herramienta tanto en los escenarios de la nueva gestión pública donde el fin común es entregar un valor público de gran impacto para la sociedad como receptor último de los servicios y productos, como en el sector

6 privado que exige renovación y adaptabilidad constante de habilidades de liderazgo para estar al nivel de la alta competitividad empresarial.

Mi intención no es otra que generar conocimiento, nuevos hábitos de liderazgo para que la gestión del líder invite a que su equipo sea más eficiente y efectivo, y podamos aportar a la construcción de la visión del país que aspiramos; ser servidor público es un honor que debemos retribuir con un alto, firme y sostenido compromiso, vocación y responsabilidad. Pero si eres del sector privado aprenderás principios por más demostrados que son fundamentales para el sostenimiento de tu liderazgo empresarial y el direccionamiento de equipos.

Una mirada introspectiva de estos principios, combinado con su aplicación efectiva en el ejercicio del liderazgo para la gestión, desarrollará una alta solvencia en la dirección de personas para cumplir la misión organizacional, tan urgentemente exigido y demandado. Junto con las capacidades propias de la organización y el valor agregado que desarrollaremos en nuestros colaboradores, el liderazgo es factor prioritario para alcanzar la victoria; un liderazgo efectivo puede sin duda compensar, en gran parte, las deficiencias que se derivan de otras causas, como puede ser la falta de capacitación y recursos.

Consciente de que en estos tiempos modernos el tiempo apremia y leer extensas hojas no es opción, opte por focalizar mis conceptos en un escrito breve, ya que no profundiza sobre teorías de administración, ni gestión pública, cualidades, atributos y leyes del liderazgo, pero con un contenido realmente interesante obtendrás el

7 aprendizaje de miles de líderes que han aplicado el don de mando policial por generaciones aportado al crecimiento de las capacidades gubernamentales y empresariales; interioriza estas 12 lecciones y con un estilo de liderazgo adecuado a tu

personalidad con seguridad incrementarás la libertad de acción en el desarrollo de las tareas que debas ejecutar, generando una relación valiosa con tu equipo o colaborador .

Sea cual fuese tu nivel de liderazgo, este libro aportará importantes aspectos a tu crecimiento personal, no importa desde que nivel empieces a utilizarlas lo prioritario es que acciones las enseñanzas a tu favor, el crecimiento se dará, por consiguiente.

Recuerda siempre enfrentar cualquier tarea con una actitud positiva, ya que esto aumentará tus probabilidades de éxito, te aseguro será una lectura que cambiará tu percepción del liderazgo, y entenderás por que los policías servimos con pasión y vocación innegable a nuestra Patria, y estarás no solo motivado, sino instruido para que lo hagas en igual o mayor proporción sea cual fuese tu profesión.

PRIMERA PARTE

LIDERAZGO Y GESTIÓN

10 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

CAPÍTULO 1.

¿Y QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Me motive a escribir este libro inspirado por el profundo impacto que el liderazgo tiene sobre los resultados de cualquier tarea que me fue asignada en mis 20 años de carrera policial, y no solo sobre los resultados o productos a entregar, sino sobre la propia organización, sus hombres y mujeres, como desde mi posición de líder puedo influir en el crecimiento de otras personas en diferentes aspectos de sus vidas, obviamente de forma positiva, y de otros muchos de quienes también he recibido un “feedback”, y reconociendo con un gracias a aquellos otros más que desarrollaron habilidades en mi con su ejemplo y guía, unos pocos mentores que me inspiraron a crecer gracias a la confianza dada, cumplieron ellos con el hecho de crear un nuevo líder.

Un último impulso, y mucho más reciente fue ser expositor en una universidad privada de donde egrese como magister, llegue a

este evento invitado a contar mi “Historia de éxito 2018” por mi distinguido Profesor José Campodónico, de habilidades gerenciales, en su cierre reconoció mis habilidades de líder natural cuando influía notablemente sobre el resto de mis compañeros de estudios hacia un tiempo atrás; así acepte que el liderazgo que había desarrollado no era solo para y dentro mi organización policial, además generaba influencia en

11 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

muchas otras personas ajenas a mi ámbito profesional.

Empecé a leer libros de liderazgo y crecimiento personal apenas unos 3 años atrás, pero ahora es un hobby, por lo que después de haber leído algunos libros de liderazgo sobre todo de John Maxwell, uno de los principales escritores y gurús del liderazgo, mi favorito por cierto aunque Stephen Covey le sigue de cerca, entre otros, emprendí esta aventura de escribir para influir a qu e más personas que trabajan con o en equipos aprendan habilidades de liderazgo sin importar cuál sea su nivel, basado en las experiencias que he obtenido desarrollando los 12 principios de don de mando en mi carrera policial.

Hablar de liderazgo actualmen te es un tema globalizado (muy común), enorme cantidad de conferencias, libros, ensayos, artículos, páginas web, cursos virtuales, podcast, emprendedores del orden tecnológico que usan las redes sociales para promover el liderazgo hablan permanentemente de este concepto exponiendo su alcance multidimensional, por lo que seguramente ya has leído o escuchado al respecto; pero si es tu primera vez me siento realmente honrado.

De hecho, he buscado en tío google la palabra “liderazgo” y me he encontrado con cerca de 72 millones de resultados (en apenas 0.53 segundos) lo que es un número de motor de búsqueda relativamente alto; considerando en este sentido que la palabra en mención tiene una aplicación válida y funcional en todos los aspectos de la vida, lláme se profesional, personal y espiritual; de lo cual nos interesa relacionarlo con la primera para efectos de este escrito.

12 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

Entiendo por lecturas propias que muchos escritores de liderazgo hacen investigaciones y estudios sobre empresas y sus líderes, otros describen historias ficticias para describir entendimientos al respecto; yo por el contrario aparte de leer varios libros de liderazgo y auto superación, ver muchísimos tutoriales en YouTube y otro buen número de películas de esta rama, he aprendido por medio de la lectura de estos libros a construir conocimiento para fortalecer mis habilidades y contribuir al desarrollo de mi organización aprovechando todos estos recursos disponibles.

Además de esta construcción de conocimiento propia, mi marco de referencia está sustentado y con mayor relevancia en la experiencia que durante 20 años en el servicio policial he adquirido en el ejercicio del liderazgo en diferentes niveles (básico, táctico, operativo y estratégico) por lo que he vivido en primera persona una mayor cantidad de enseñanzas que cualquier otro escritor lo que me otorga la confianza plena para celebrar mi 20avo. aniversario de servicio al país compartiéndolas con el propósito de generar cambios incentivando la transformación de pensamientos de quienes lideran tanto en el sector público como el privado, ya que estos principios de los que redactaré son altamente aplicables más allá del ámbito militar y policial de donde nacen.

Mi definición para el liderazgo es sencilla, pues lo defino como la capacidad de influir para que las personas hagan voluntariamente acciones con su máximo potencial que sin ella no pudieran hacer, estas acciones deben contribuir al cumplimiento de metas en común; la influencia debe ser en múltiples sentidos para comprender el amplio

13 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

escenario de tu visión como líder.

Ejercer el liderazgo puede darse tanto de forma natural, como por lecciones aprendidas por años que le den la oportunidad de adquirir experiencias, en otras palabras no se aprende de ya

para ya; la formación de liderazgo toma tiempo, se desarrolla diariamente, no en un día; es algo que se debe ir puliendo y puliendo con cada oportunidad de dirigir, y aunque existen estudios que indican que el líder nace, yo defiendo la hipótesis de que los líderes se hacen día a día, sin dejar de aceptar que también nacen, y la forma más lógica de hacerse es aprendiendo de la experiencia de otros ya sea por personas que tomemos como ejemplo, otros que nos dan coaching directo llamados mentores, capacitándonos por cuenta propia o todas las descritas; esto representa una oportunidad de generar conocimiento producto de la investigación y visión de otras personas que invierten años para exponer casos de éxito, y lo de jan al alcance nuestro; pero no olvides que los conocimientos sin acción, simplemente no sirven. El mayor desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo, es usted quien determina el nivel donde quiere llegar. El liderazgo necesita del aprendizaje para poder actuar en correspondencia a sus obligaciones, mientras que el aprendizaje exige de una guía para poder ejecutarse.

Cualquiera que sea tu conocimiento, área de estudio o aquello que haces o te gustaría hacer, comienza ya mismo a ponerlo en acción, mientras continúas aprendiendo y perfeccionándolo con la práctica diaria constante; en un día cercano podrás mirar atrás, y ver todo lo que has

14 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

logrado y hasta dónde has llegado. El hecho actual de que estés aquí leyendo, instruyéndote por medio de este libro, es una muestra de tu intención de auto mejoramiento, de edificar tu liderazgo, y te exhorto a continuar fortaleciendo tus habilidades y adquiriendo cada día más destrezas en este camino que escogiste, de seguro te dará excelentes resultados en el ámbito profesional, y por supuesto en el personal también.

El deber que asumimos en la posición de líder provoca el análisis interno para la sensibilización de un auto mejoramiento de nuestras competencias actuales con respecto al papel que nos corresponde ocupar en el campo profesional, obliga así a la reflexión.

La evidente competitividad en los mercados no solo privados, sino en lo público es un reflejo de la obligatoriedad a la que debemos sujetarnos para mantener altos estándares de liderazgo en la gestión que nos permita ejecutar la toma de decisiones oportunas, precisas y estratégicas; desafiar los obstáculos al que nos enfrentamos en el acontecer diario en nuestras organizaciones es la mejor forma de ganar la experiencia como metodología de aprendizaje y profesionalización, nos enseña los ajustes y marcan una guía ante la propia necesidad de esforzarse en la permanente búsqueda de los mecanismos para posicionarnos como líderes.

Un ejercicio didáctico muy común para iniciar el auto mejoramiento es hacernos un diagnóstico de habilidades, saber cuáles están presentes en mi comportamiento, cuales ya forman parte de mi hábito, y cuáles debo adquirir, mejorar e interiorizar para crecer como líder.

14

Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

Haciendo uso de la tecnología que existe puedes acceder a un motor de búsqueda y colocar: test de habilidades de liderazgo; los resultados te permitirán reflexionar sobre tu situación actual y direccionarte hacia la construcción de herramientas que te permitan lograr tu objetivo de ser un líder efectivo. Prioridad 1

Haz un diagnóstico de tus habilidades de liderazgo.

O si quieres ser más realista elabora tu propia encuesta de habilidades de liderazgo (que también puedes encontrar ejemplos en la web) y que sean resueltas por tu equipo de trabajo, esto sin duda te ofrecerá una respuesta de mayor confiabilidad con respecto a las estandarizadas, pero debes estar dispuesto a aceptar lo que allí te digan, saber enfocar el resultado obtenido para buscar alternativas de cambio o simplemente seguir perfeccionando, si fuese favorable el resultado.

Advertí en la introducción que no haría un recital de definiciones, características y todo el texto que acompaña al liderazgo, ya presenté mi definición muy sencilla y

ustedes pueden tener la suya, pero siempre involucra personas, influencia y metas; sin embargo, me veo obligado a no dejar de mencionar un principio y un adjetivo que ayudan mucho en el ejercicio del liderazgo:

Actitud: es definida como la manera en que te comportas o reaccionas ante una situación, es lo que determina nuestro enfoque de la vida; algunos dicen que la vida es un ciclo, 10% de situaciones y 90% de actitudes.

15

Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

Por eso es que se habla de una actitud positiva, y es completamente lógico, y lean que esto lo repetiré varias veces para que quede en el subconsciente, si piensas positivamente al enfrentar una situación en ese mismo nivel tendrás mayores oportunidades de ganar. No por algo, la nota más alta es A+

¿Si recuerdan el pase de Panamá al Mundial 2018? El gol de Román Torres fue producto de la actitud positiva con la que él siempre afronta un juego, por eso siempre supo que podría anotarlo, y lo hizo.... Actitud positiva, actitud para ganar.

En contraparte si tenemos una actitud negativa, ¿imaginen cuántas probabilidades tendremos de lograr algo?

Otro reconocido motivador de nombre Víctor

Küppers, ideó una fórmula que refuerza la relevancia de la actitud, y la expone así:

$V: (C + H) \times A$

V= valor de una persona C= conocimientos

H= habilidades A= actitud

El valor de una persona es igual a la sumatoria de sus conocimientos y habilidades, es decir estos dos elementos son de gran valor, y al sumar los pues agregan un buen número a tu definición como

16 Capítulo 1: ¿Qué es liderazgo?

persona, la suma es importante si claro, pero lo que verdaderamente importa y multiplica esa suma, es la actitud.

Dejaré en cada capítulo, mis recomendaciones para lectura que les ofrecerán un crecimiento desde la visión personal y organizacional, equilibrio, liderazgo, comunicación y cómo lograr potenciar tus habilidades, a reinventarte, a ser adicto a la creatividad.

Good to know
Bueno para leer
21 leyes irrefutables
del liderazgo. John Maxwell

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
Stephen Covey

Los 4 acuerdos. Miguel Angel Ruíz

Liderazgo, principios de oro. John Maxwell Más de 40 años de experiencia exitosa con observaciones de los negocios, deportes, religión y lo militar, lea la versión nueva.

Es muy interesante, son métodos claros y efectivos, adaptables a cualquier personalidad, trabajo y estilo de vida; excelentes anécdotas para reflexionar sobre nuestros actos y el modo de acceder al cambio, ser efectivos.

Cuatro acuerdos producto de la filosofía Tolteca (México) como la fuente de todas las creencias que nos ponen límites y nos privan de alegría, creando sufrimiento inútil. Si haces hábito de estos seguros cambiarás tu vida.

Resume la experiencia y estudios sobre el liderazgo, enseña a ser una mejor persona, a valorarse a sí mismo y a las personas que están a tu lado, porque no sabes si en esos seguidores habrá otro líder, y tú lo desarrollarás.

17 Capítulo 2: Algo de gestión

CAPÍTULO 2. ALGO DE GESTIÓN

Resulta innegable el hecho de que una buena gestión, interpretada como el conjunto de acciones y responsabilidades sobre un proceso organizacional que entrega recursos y estructuras, necesita del liderazgo tanto como una carretilla de una rueda para ser útil, es la única vía para alcanzar los resultados pautados por la estrategia.

Sabemos que la administración pública, como mecanismo gubernamental para garantizar la provisión de bienes y servicios a las personas bajo su jurisdicción ha adoptado algunos conceptos de la empresa privada para lograr mayor eficiencia y eficacia en el alcance de sus objetivos e ideales, que es pasar del Modelo de Weber, netamente burocrático, a un nuevo modelo de gestión pública donde se integren capacidades y competencias de los funcionarios para un mejor direccionamiento que entregue un valor público de calidad conforme a las nuevas demandas sociales. En ese marco, la función pública exige un mecanismo más dinámico que incremente tanto la capacidad de gestión y gobernabilidad, como de un sistema de conducción y liderazgo, que se entiendan como un conjunto integrado.

Así, resulta imperativo que quienes dirigen las instituciones públicas, refiriéndonos a los distintos entes

18 Capítulo 2: Algo de gestión

y dependencias que integran el Poder Ejecutivo, y los poderes ejecutivos desde el nivel directivo o estratégico, nivel operativo (mandos medios) y de primera línea (mandos básicos), sean líderes en todas sus actuaciones con la mejor valorización de su proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, en el enfoque privado el liderazgo es pieza clave para dirigir los equipos encaminados a generar las utilidades financieras a que la empresa aspira; efectivamente el desarrollo del liderazgo moderno cuando hablamos de situacional, transformador, transaccional, visionario que han reemplazado a los clásicos autocrático, liberal y democrático se debe a la evolución que los líderes de las empresas privadas desarrollaron para generar cambios de alto impacto en el talento humano para crecer exponencialmente en el ámbito de los negocios; que luego

fueron exportados al ámbito público como aporte significativo y que dio génesis a la nueva gestión pública. La gestión en lo privado es un mar de oportunidades que siempre presenta altas y bajas, los altos niveles de competencia, la globalización y las tecnologías dan a entender que hay un mundo infinito de productos y servicios, de nuevas empresas, de emprendedores pequeños y gigantes, el liderazgo es el medio para lograr todo esto.

Una de las palabras claves cuando hablamos de liderazgo es la influencia como lo resalte en mi definición, descrita como la capacidad de quien lidera de generar entre los seguidores, subalternos y/o colaboradores el constante y voluntario compromiso de actuar para alcanzar un propósito superior; así, estas personas decidirán por

19 Capítulo 2: Algo de gestión

voluntad propia cumplir las directrices, órdenes y tareas recibidas, y actúan en respuesta al poder posicional de quien lidera, este poder lo otorgan las estructuras organizacionales de la gestión que van desde ayudantes, pasan por supervisores, jefes, subgerentes, gerentes, presidentes, y ¿accionista mayor? Eso depende solo de ti, hay muchas historias reales que confirman que no hay límites para la capacidad del ser humano.

Este nivel de compromiso voluntario generado, con una intención vincula directamente la motivación y consecuentemente la iniciativa para lograr con éxito la misión y visión de la institución, y el nivel de responsabilidad aceptado; por consiguiente, junto con la confianza y la competencia, posibilita la libertad de acción y permite ser operacionalmente/administrativamente diligente y flexible, en congruencia a los modernos sistemas de administración y gestión.

Los líderes podemos encontrar resistencia al tratar de influir en los individuos internos y externos a su unidad (cuando debemos coordinar interinstitucionalmente), sin embargo, la podemos reducir considerablemente anticipando sus valores y reacciones, a fin de obtener apoyo a los objetivos comunes y lograr un entendimiento compartido de estos, construir o restaurar las

relaciones interpersonales y generar confianza con un alcance interno y externo. Esa confianza se basa en la honestidad y empatía, y se refuerza mediante una comunicación efectiva entre las partes, esto es de gran relevancia dentro de los atributos de un líder.

20 Capítulo 2: Algo de gestión

Good to know
Bueno para leer

Máster en crisis,
empezaron las clases.
Sergio Méndez.

La vaca, una metáfora.

Camilo Cruz Resalta valores, hábitos de conducta que se deben adecuar a nuestra personalidad para lograr superar la crisis, e incluso tiene un relevante impacto ya que sirve para la maestría de la vida en todos sus aspectos, no ser conformistas, nunca dejar de aprender pero tomando las decisiones correctas y ser los actores principales de la crisis, son un ejemplo de aquellas lecciones de amplia visión.

La historia cuenta que un viejo maestro deseaba enseñar a uno de sus discípulos que la vida de conformismo y mediocridad no permite superar los obstáculos que impiden triunfar.

21 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

CAPÍTULO 3. DON DE MANDO VS LIDERAZGO

Es de más conocido que las instituciones policiales son un ejemplo para la aplicación del liderazgo en todo su alcance, ¿cómo hacer que sus miembros entreguen su compromiso en cumplir tareas que solo de imaginar asustan, incluso desaniman?, como exponer tu propia vida por la defensa de quien ni siquiera conoces, y esto sin pensarlo ni discutirlo, es la vocación de servicio que tanto profesamos. Este modelo de liderazgo ha demostrado ser el mejor desde tiempos pasados y se mantiene

como si fuese concebido ayer, es determinante y valorizado ya que permite construir una cultura de valores en torno a instituciones que son sin duda las que más personas ocupan en un sistema democrático, las fuerzas de seguridad.

Son precisamente las películas de policías y militares que más encajan para describir el liderazgo, ¿cómo liderar personas que se di rigen a la guerra, a un grave riesgo de morir en la defensa de los débiles de la opresión y la intimidación? ¿cómo sacrificarte por tus hombres y mujeres? ¿cómo dar el ejemplo y que todos confíen en ti con los ojos cerrados?; así todos los líderes policial es nos guiamos por 12 principios que aprenderás a dominar y transformarte en un líder efectivo indiscutible, son principios probados y que son parte esencial en el proceso de formación continua de los oficiales policiales y militares a nivel mundial.

22 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

El liderazgo es una decisión que debes tomar, esa decisión es solo tuya y eres el único responsable de hacerla acción.

Prioridad 2

ten una actitud positiva.

Ahora definiremos un término de común uso en la carrera policial pero que tiene alcance en la administración de lo público y en el ámbito privado:

DON DE MANDO : Es el arte de imponer nuestra voluntad sobre otros en forma tal de obtener obediencia, confianza, respeto y cooperación leal. Esa voluntad es im puesta por la autoridad que el Estado nos otorga por medio del rango o cargo que tenemos (para los uniformados). Consiste en la habilidad de ordenar y lograr el cumplimiento de esas órdenes con obediencia y no por medios coercitivos.

En el caso del sector privado este concepto aplica según los cargos que también existen como: jefes, supervisores, gerentes, presidente, entre otros según la estructura organizacional.

Para aplicar el don de mando se requiere de un título o cargo. El

ejercer el mando, es decir mandar por medio de la autoridad en efecto es una facultad que tienen los directores o funcionarios de alta jerarquía en las instituciones gubernamentales/empresas privadas donde sus cargos de responsabilidad en diferentes niveles, indican que tienen autoridad sobre los demás funcionarios o colaboradores.

23 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

Tener el don de mando, no es lo mismo que liderazgo; el don de mando lo otorga la autoridad que el Estado/ empresa les reviste a sus funcionarios/colaboradores por las leyes y normas internas de funcionamiento, por lo tanto solo lo ejercen quienes tienen autoridad sobre otros, es decir únicamente de arriba hacia abajo, nunca transversalmente ni mucho menos de abajo hacia arriba, en fin tiene como característica diferenciadora que es otorgada legalmente; si repasas la definición de don de mando finalizaba “con obediencia y no por medios coercitivos”, esto indica que también puede quien ejerce el mando aplicar medios coercitivos que la ley y/o estatutos le entrega, como por ejemplo: memos y suspensiones.

Pero el don de mando es importante, su particularidad radica en que es el punto de partida del liderazgo en una organización.

El líder debe imponer autoridad, pero mediante el respeto, no el miedo.

Sin embargo, aquí radica la importancia efectiva del liderazgo en la gestión, se puede ejercer sin tener autoridad, en todos los niveles, de forma transversal y dentro de un equipo de trabajo sin interferir en la autoridad; es más bien influencia y cumplimiento, antes que la relación de ordenar y obedecer.

Si tienes un cargo jerárquico dentro de la institución gubernamental/ empresas lo ideal es tener un perfecto balance entre ambos términos, ya Prioridad 3 Toma la decisión de SER LÍDER

que esto nos permite dominar el aspecto legal de nuestra autoridad al ejercer el don de mando, y practicar un liderazgo que produzca no solo seguidores sino nuevos líderes, que tus seguidores se transformen, crezcan, aprendan las habilidades necesarias que le ayuden a liderar subgrupos de trabajo, todos encaminados a lograr los objetivos en común. No puedes renunciar a la autoridad legal que se te ha otorgado.

Si no tienes cargo jerárquico y formas parte activa de un equipo de trabajo, debes comprometerte a ejercer liderazgo dentro de ese equipo, de manera que cooperes de forma más eficiente en las tareas de la organización, aprende las habilidades de quien te lidera, genera tus propias destrezas y aptitudes para conseguir influir en los demás, así con más líderes y menos seguidores nunca se perderá el control.

El reconocido John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y autor

de libros más vendidos (best seller) de comportamiento organizacional y liderazgo, afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por

Prioridad 4
Balance entre don de mando y liderazgo

una sola persona, esas organizaciones burocráticas han evolucionado por la propia dinámica funcional a una gestión moderna, hoy se necesita del concurso de más líderes con visión, aunque los niveles jerárquicos, reglas, controles y procedimientos continúan esta necesidad de líderes contrasta con las tendencias globales que necesitan más personas competentes ejerciendo dotes de liderazgo en sus competencias correspondientes .

25 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

Es imperativo como líderes comprometerse en promover a sus seguidores y colaboradores, para que se transformen en nuevos líderes convencidos de su rol y aportar a los cambios en la organización.

EXTRA 1: ¿CÓMO DESARROLLAR MÁS LÍDERES?

«Dado que la gestión se ocupa sobre todo con el statu quo y el

liderazgo trata principalmente con el cambio, en el siglo siguiente, se va a tener que tratar de llegar a ser mucho más hábiles en la creación de líderes.»

John Kotter - Profesor de Harvard

Autor de best seller

Se necesitan líderes en todos los niveles de la organización, ambos sectores en su máxima dimensión de gestión así lo exigen. Por eso el liderazgo ha evolucionado, ser líder no es fácil, es una decisión propia, no puedes ser hoy, o durante un mes líder y luego dejar de serlo para retomarlo dentro de un año, no funciona así, esto se trata de un proceso constante, no interrumpido.

Hoy en día se ha adoptado un concepto relevante, hablando de que si solo produces seguidores eres un líder con límites, te hacen falta desarrollar muchos más atributos y características que te potencien al siguiente nivel, este nivel máximo lo lograrás cuando desarrolles más líderes dentro de tu equipo.

Estos seguidores que se transforman en líderes son generalmente los de que no solo has influido sino también

26 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

inspirado, les has entregado seguridad en sí mismos lo que en consecuencia les impulsa a tomar acción en el equipo de trabajo, y aprovechan cada oportunidad para demostrar sus habilidades.

Relación de impacto del liderazgo según posición:

ADMINISTRADOR SEGUIDOR

- Sigue a un líder, reacciona a los impulsos del líder.
- Conoce los atributos de su líder.
- No es motivado a desarrollarse y a ser mejor persona cada día.
- Ayuda a la gente a trabajar mejor.
- Le da los medios y recursos.
- Pocas relaciones interpersonales.

LÍDER SIN LÍMITES LÍDER CON LÍMITES

- Tiene seguidores.
- Sus seguidores aportan a la meta común.
- El seguidor no prospera, ni avanza más de allí, ser miembro de un equipo.
- Capacita al equipo para trabajar.
- Desarrolla habilidades y destrezas de líder en sus seguidores.
- Los motiva a ser líderes.
- Invierten tiempo en las personas.

¿En cuál de estos cuadrantes estás?

27

Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

Bien... Ok, ya entendimos que debemos desarrollar a nuevos líderes en nuestro equipo, y que los seguidores deben transformarse en líderes, pero ¿cómo lo hacemos? ¿cómo transformo y cómo me transformo?

Hablamos sobre que el don de mando es ejercido solo por quien tiene la autoridad que el cargo le otorga, en este sentido un seguidor puede no tener don de mando, pero también hemos conocido que el liderazgo es más importante porque no necesita autoridad, solo necesita de su decisión y disposición. El liderazgo es totalmente transversal, y tú puedes desarrollarte con el impulso de tu líder o el tuyo propio, claro que sí.

La ausencia de autoridad no es una excusa para no ser líderes, uno de los cuentos más comunes del liderazgo es que debes estar a cargo o ser jefe para liderar, ya está demostrado que esto no es así, los mejores líderes conducen con o sin la autoridad, no es para nada necesario dar órdenes, pero si es necesario que las personas sigan sus consejos. Cada nuevo líder se forja en la intersección de autoridad e influencia, aprender a cultivar la influencia sin autoridad es un elemento fundamental para triunfar en tu intención de ser líder, o de enseñar a otros.

Hay una cita que refleja muy bien la tarea que tenemos en hacer líderes a nuestros seguidores, esta cita es del General Omar Torrijos Herrera (Patriota, militar y pensador panameño). Prioridad 5

Desarrollar nuevos líderes.

«La misión de un dirigente es ser imprescindible por el menor tiempo posible.» Entrevista de Pacheco. Farallón, Panamá, 1981.

28 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

Como pensador y excelente orador que fue el General Torrijos, sus frases no siempre eran fáciles de entender, llevaban un elemento de raciocinio y análisis, como en efecto pasa con esta donde quiere dar a entender que un dirigente – líder para nuestro caso – es imprescindible cuando es el responsable de llevar las riendas de la organización pero debe ser por el menor tiempo posible, porque debes entregarle a otros la rienda, esos otros son

los nuevos líderes que usted enseñó, motivó, guió a crecer y obtener las competencias para llevar las riendas.

Los líderes en su mayoría, como en mi caso, somos influidos por quienes nos dirigen, nuestros superiores, de quienes aprendemos las lecciones, no por una posición de mando; es más porque esos líderes nos asisten en el proceso de transformación, en mis palabras nos inspiran a nuestra propia grandeza. Esto hace posible que las organizaciones sigan funcionando sin la presencia de quien lideraba, otros ocuparán su lugar sin crear traumatismos en el equipo. No será juzgado por lo que logró personalmente, o por lo que hizo cuando usted estaba al mando.

Reconoces ahora el valor grandioso y la misión que tienes en formar nuevos líderes, es casi una obligación, una deuda que tienes con quien te formó a ti.

Las claves para desarrollar líderes son estas, apúntalas en tu agenda o subráyalas aquí, recuerda es la prioridad #5, pero si aún no eres líder no esperes más, no dejes pasar esta oportunidad y utiliza estas mismas claves, pero desde el enfoque del aprendiz de líder:

29 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

1. Comunicación :

Los líderes hacemos gala de habilidades efectivas para escuchar y transmitir ideas, también tenemos claro que cualquiera persona dentro del equipo tiene la capacidad de innovar, ayudar al equipo con sus ideas. Según la RAE 2014, es la acción de hacer partícipe a una persona de lo que se tiene; por eso, apunto a que la comunicación es la primera habilidad que debemos dominar, y en base a esta premisa dedicaré un capítulo a enseñarles cómo hacer de la comunicación nuestra mejor arma; entonces lo básico es lograr una comunicación asertiva y mejorar tu habilidad para acercarte a los demás.

Con esta habilidad bien desarrollada podrás acceder a la empatía con tus colaboradores y así conocer sus ideas, pensamientos, motivaciones, inspiraciones, sus temores y problemas, estableciendo una relación de confianza, respeto y lealtad. Si pudieras repasar en tu mente ¿con cuántas personas te has comunicado, cuántas horas habrás hablado con amigos, familiares, desconocidos? Muy seguramente es un cálculo imposible.... cuando entiendas y apliques los principios básicos establecerás una conexión profunda con tus seguidores estableciendo relaciones sanas y poderosas; en la medida que conseguimos establecer ese nivel de comunicación presenciaremos un gran cambio, comunicarnos es un proceso que involucra el contexto de la situación y las emociones, es decir no es lo mismo hablar en un restaurante bien cómodos, a hablar luego de una exhaustiva reunión.

El primer paso para desarrollar líderes es aprender a comunicarme con ellos, hacerte entender,

30 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

expresar correctamente tus ideas, tus órdenes, tus recomendaciones, tus solicitudes, tus observaciones, tus elogios por sus logros, no olvides que la comunicación es en dos vías y debes también saber escuchar.

1. Evalúa y analiza, escoge a los próximos líderes:

No todos tienen las mismas capacidades, quizás no puedas enseñarles a todos, o transformar a todos a la vez, sin importar cuanto carisma y habilidades de comunicación

hayas desarrollado no todos reaccionarán de la misma forma, y eso es completamente normal en un grupo de trabajo siempre y cuando se mantenga armonía entre todos, sin un ambiente tóxico.

Pero si los estudias, observas sus comportamientos, reacciones ante las situaciones, evalúas sus actitudes, sus desempeños, su relación con los demás miembros del equipo, podrás así sin duda tener un panorama claro de quien tiene madera de líder.

No es sentirse comprometido u obligado a hacer que todos suban de nivel y pasen a ser líderes, no es eso; pero seguro podrás influir en uno o dos como mínimo, unos cuantos, y esos a otros cuantos, esos cuantos a otros y así se construye el eslabón de crecimiento en liderazgo dentro de la organización, incluso el efecto es en cadena entre los departamentos o secciones que compiten por quien es mejor.

Soy fanático del cine, y aclaro no solo de películas de guerra o de acción, de todos los géneros; pero me ha venido a la mente una escena de la Serie “Hermanos

31 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

de Sangre” (Bands of Brother) donde los instructores están evaluando a dos Oficiales para decidir quién es el más apto para cumplir una misión próxima y les colocan un ejercicio de mando y liderazgo junto a sus equipos para conocer sus atributos; luego del ejercicio de prueba, para ambos fue muy fácil decidir quién era el mejor para cumplir con la misión. Este mismo valor de evaluar a

nuestros seguidores nos entregará razones suficientes para decidir quién o quienes pueden ser nuestros pupilos.

1. Convierte en mentor:

Ya que elegiste a tu (s) pupilo (s) ahora viene una fase determinante en el devenir de los próximos líderes, corresponde entonces enseñarles con tu guía y ejemplo cómo se hace; es probable, de hecho muy probable que ese pupilo tengo muchas habilidades y te recuerde a ti, pero también recuerda el refrán popular “la experiencia mata

tiempo”, y es to es muy válido ya que nuestra experiencia es más valiosa que la intención o ímpetu que tenga nuestro pupilo, por eso debemos llevarlo poco a poco, soltando y apretando la cuerda.

Ellos irán aprendiendo por cuenta propia, pero tus experiencias serán de gran valor para articularse con sus conocimientos y habilidades, ellos observarán que el conocimiento es como un mar sin fondo, y querrán saber más y más, así irán incrementándose poco a poco sus habilidades hasta que le sueltes totalmente la cuerda, sabrás cuando estén listos para tomar su propio destino como líder.

Es mucho más fácil enseñarles el camino por donde

32 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

ya hemos pasado, así no cometerán nuestros errores y ganarán tiempo en llegar al objetivo planteado tanto por ellos como por nosotros, es transmitir conocimiento para su desarrollo personal y profesional; tendremos mejores profesionales en nuestro ambiente laboral, y como dijimos arriba, ese pupilo le enseñará a otro, y así inicias tu pirámide de lideraz go, unos llaman a otros y se multiplican cada vez más, con las experiencias y conocimientos de todos.

Este paso de ser mentor es un completo desafío que te dará muchas recompensas, si lo haces bien los frutos a largo plazo pueden cambiarte la vida a ti, y a tu pupilo; los expertos en estos temas indican que los efectos del mentoring (acción de ser mentor) son a largo plazo en contraposición al coaching (acción de entrenar a diario), pero ser mentor hace una diferencia real en la vida de tu pupilo, ya que las expectativas son realistas sobre el papel que juega en la institución y su compromiso de trabajar por el cumplimiento de la misión, el pupilo aprenderá como fijar metas, se motivará con la formación que le des.

La huella de la guía y sabiduría de un me ntor deja un impacto positivo con el tiempo, y ese pupilo se convertirá en mentor de otro; no en vano fui pupilo de varios mentores.... Ahora soy mentor para otros.

1. Desarrolla hábitos en ellos:

Esto significa que tienes la obligación de impulsar los sueños , proyectos e incluso la calidad de persona de tu pupilo, como ya los has evaluado y estudiado sabes cuáles

33 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

son sus puntos fuertes y también los débiles, cuáles son sus ideales; pero es muy difícil que consigamos (pupilo – mentor) todo eso sin desarrollar buenos hábitos. Es una de las formas más eficaces que tendrás para que tus pupilos sean mejores cada día, ya que estos son pequeñas tareas o conductas que se repiten a diario de forma automática y sin esfuerzo, como la última fase (de 4) del aprendizaje de competencias desarrollada por el Psicólogo Noel Burch que habla de la competencia inconsciente, donde el dominio de una o varias materias (conductas en este caso) es tan elevado que su desempeño se da de forma automática.

Debes procurar siempre que tu pupilo se mantenga enfocado y alineado con los objetivos, sin buenos hábitos de conducta, de superación, de liderazgo es analogía a tener un carro sin llantas, es decir no vas para ningún lado, los hábitos son esas ruedas que te hacen avanzar hacia tus objetivos, en este caso el objetivo de ser líder. Para desarrollar hábitos se deben considerar tres componentes:

El teórico, que se refiere al conocimiento, ¿qué hacer? El práctico, son las habilidades, ¿cómo hacerlo?

El de motivación, ¿por qué hacerlo?

Así, las prácticas diarias de estos componentes empezarán a formar hábitos en el pupilo, debes definir cuáles son los hábitos que le hacen falta e inducirlo a que los aplique, interiorice hasta practicarlos de forma automática.

1. Sácalo de su zona de confort:

Es lógico que a todos nos gusta estar en una zona o ambiente de trabajo donde nos sentimos seguros y

protegidos, donde nos sentimos cómodos... un lugar donde no existan riesgos ni situaciones complicadas, problemas que resolver, nada de estrés, ahhh que lindo suena; pero ese estado ideal no existe para un líder, debemos forjarnos con situaciones difíciles que demanden el uso de nuestras habilidades de liderazgo para salir adelante, solucionar los problemas tanto de la organización como de nuestros seguidores (que a veces son más complicados que los de la propia organización).

No quiero con esto decir que estar en una zona donde haya estabilidad este mal, lo contraproducente es considerar que siempre se va a mantener así en aguas mansas. Tu pupilo está en esa zona de confort en el estado de quien se promueve como líder y también es la zona en la que regresas al resolver las situaciones adversas que enfrentarás; pero existen otras zonas que consecuentemente debes empujarle a resolver para completar el ciclo de aprendizaje de este punto, estas otras zonas son: es la sensación inmediata que sientes cuando sales de tu zona de confort, la evidente amenaza a la estabilidad; es muy común que esta “amenaza” por así llamarle sea una oportunidad que el pupilo no sabe identificar, las oportunidades no son para todos, incluso si no las hay, debes salir a buscarlas, crearlas para ti. Lo correcto aquí es salir a enfrentar esas “amenazas” a aprovechar las oportunidades para lo cual puedes armarte con tus capacidades, no dejes que tu pupilo se esconda por el contrario motívalo a analizar, enfrentar y ofrecer soluciones a las amenazas, verás cómo

35

2. Miedo

3. Aprendizaje Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

las aprende a superar.

si el pupilo superó el pánico, tomó la oportunidad va por buen camino; ahora le corresponde hacer uso de sus capacidades y habilidades de forma racional, generando iniciativas, creatividad y alternativas para enfrentarlas, pero es muy probable que aún sienta miedo, la incertidumbre no desaparece por que no sabe si sus ideas funcionarán, lo importante es que siga generando y que siga practicando.

es la fase en la que descubres que tus ideas e innovaciones, tus decisiones tuvieron un efecto positivo, y sabes que, aunque no haya sido positivo, recuerda que hay un lado positivo del fracaso: en el fracaso también hay aprendizaje. El resultado al llegar a esta fase es que tendrás una nueva versión de tu pupilo, sus miedos ahora ya son problemas conocidos y lecciones aprendidas. Y el ciclo se repite, entra a su zona de confort hasta que nuevos retos y oportunidades lleguen, verás cómo se arriesga solo poco a poco por que identificará que es el comienzo para una nueva experiencia, para aprender algo valioso y continuar creciendo.

6. Ofrece oportunidades para liderar:

En seguimiento a sacarlo de su zona de confort debes darle responsabilidades, si no se anima a tomarlas por convicción propia debes darle ese empujón que necesita;

36 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

conviene saber sus puntos fuertes para explotarlos a su favor ya que esto será retribuido con resultados favorables, le dará confianza para superar sus puntos débiles.

No puedes esperar a que el pupilo lo sepa todo o este en un nivel avanzado para actuar y tomar decisiones, esto es entrar en un sofisma de distracción que lo inhabilitará, tú sabrás identificar que responsabilidades puedes ir dándole cada vez mayores, es una forma de empoderarlo.

1. Reconoce y déjalo avanzar, prémialo...

Muestra respeto y aprecio por el trabajo realizado, aumenta su credibilidad ante los demás, por último, si lo hace de regular a mal reúnete con él, muéstrale donde tuvo errores y que obtenga experiencia y aprendizaje de ello; pero si lo hace bien entonces déjalo avanzar, vamos en el camino correcto... siempre haz feedback o retroalimentación con el pupilo.

Quiero concluir este capítulo con esta reflexión sobre tu papel como formador de líderes:

“el papel de un formador de líderes inspirando a descubrir la

grandeza interna de cada seguidor se asemeja a la de un despertador. Aquel reloj despertador, ¿cuál es su función? ¿Acaso no es incluso desesperante escucharle? sobre todo cuando el descanso esta de lo más placentero y aun así toca levantarse de la cama e iniciar el día. Esto mismo es lo que hace el líder en su papel de formador, despierta a una persona, tú, como líder, tienes que ser un despertador humano, hacer que tu pupilo se levante y empiece a actuar, que deje de soñar y enfrente su día con de terminación, iniciativa y compromiso en ser mejor cada día.”

37 Capítulo 3: Don de mando vs liderazgo

Good to know
Bueno para leer

Cuando el líder hace hacer.
David Cuadrado

Por qué los líderes
te hacen sentir seguros.
Simón Sineck

El líder que no tenía cargo.
Robin Sharma Es un completo programa de capacitación que describe como aumentar tu influencia por medio de la motivación y el coaching.

Es una charla en TED que describe como un Capitán en acción en Afganistán inspira a los demás aun a costa de su propio sacrificio para cumplir los objetivos.

Siguiendo sus consejos podrás realizarte como el mejor en tu campo y, al mismo tiempo, contribuir con tu talento a que tu empresa alcance las metas más altas, algo que resulta esencial en los tiempos turbulentos que estamos viviendo.

PARTE 2

LAS CLAVES PARA USAR LAS 12 LECCIONES

39 Capítulo 4: Comunicación efectiva

CAPÍTULO 4.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Como mencione en las claves de cómo desarrollar nuevos líderes, la comunicación es la más poderosa herramienta que requiere un líder para ejercer su acción de influencia positiva, esto se debe a una única razón y está relacionada a la relevancia que tiene en las relaciones humanas, punto neurálgico del liderazgo; esto lo defino como habilidades de comunicación interpersonal.

La palabra comunicación hace referencia a “común ubicación”, en otras palabras, a la búsqueda de comprensión, entendimiento, conexión y

Prioridad 6

Hablando se entiende la gente, pero hablando bien.

armonía entre las personas a través del lenguaje verbal y corporal para establecer acuerdos positivos; por esto le doy un papel tan importante, sin esta vital herramienta no podrás hacer nada en lo absoluto, seremos incapaces de resolver los problemas y conflictos que conlleva el ejercicio del liderazgo y en cualquier relación.

En todo momento transmitimos necesidades, sentimientos y pensamientos, pero también escuchamos a las otras personas que expresan esas mismas cosas. Dependiendo del nivel de comunicación que logremos alcanzar, en ese mismo sentido será la calidad de los resultados al trabajar en equipo, la comunicación nos

40 Capítulo 4: Comunicación efectiva

permite conectar a las personas como un puente entre dos comunidades aisladas, divididas por un gran río o un abismo.

Los celulares hoy en día nos dan una enorme ventaja ya que nos permiten conectarnos por medio de discar un número a cualquier lugar del planeta, pero ese número debe ser el correcto, si te equivocas en un solo dígito, no lograrás conectarte con quien desees; en analogía este ejemplo describe lo que pretendo dar a entender en este capítulo. Todos sin excepción nos comunicamos,

claro que sí, lo hacemos a diario en la casa, trabajo, bus, en el mall, en el banco, en el gym, en fin... pero regularmente no lo hacemos correctamente y por lo general nos equivocamos debido a que hablamos sin habilidad, nadie nos ha enseñado habilidades de comunicación interpersonal, no es solo hablar por hablar desde un concepto de educación tradicional.

Si hubiera sabido esto al inicio de mi carrera me hubiese sido más fácil el camino... nadie me hablo de esto, me correspondió aprenderlo a través de la lectura.

Lo que sí es muy conocido son los elementos de la comunicación, son incluso obvios, recordemos cuales son:

Emisor: es quien transmite el mensaje.

Receptor: quien lo recibe.

Mensaje: es el conjunto de signos que transmiten la necesidad, sentimiento y pensamientos.

Medio de comunicación: es el medio por el cual transmites el mensaje (escrito, hablado, imágenes, videos).

41 Capítulo 4: Comunicación efectiva

Estos elementos son sencillos, pero en realidad la comunicación humana es muy compleja por que interfieren muchísimos factores que la pueden limitar y convertirse en obstáculos.

Y es aquí donde está la relación coyuntural entre comunicación y liderazgo, por lo general todos conocemos estos conceptos, pero hasta allí; ahora para ser un líder efectivo necesitas prioritariamente introducir habilidades de comunicación y hacerlas hábito para alcanzar un nuevo nivel que nos permita desarrollar al máximo esa capacidad para formar equipos y asociaciones auténticas en todos los niveles dentro y fuera de la institución. Los líderes formamos relaciones de confianza y respeto, fomentamos la lealtad.

Los que tenemos más de 40 años podemos recordar que en nuestra adolescencia y juventud temprana no existían los celulares, ni la tecnología Android, y apenas nacía el internet con los chats y correos electrónicos; pero hoy ocupan una gran parte

de nuestro tiempo, sin duda han facilitado la comunicación humana, y con las redes sociales también es visto que se facilita, es decir tenemos más herramientas que hace unos añitos atrás.

Entonces, si las habilidades son conocimientos aplicables que se desarrollan con la práctica, las habilidades de comunicación se refieren a la aplicación de algunos conceptos de esa rama y practicarlos hasta hacerlo de manera inconsciente como ya hemos detallado, hacerlos hábito; ahora bien ¿recuerdan la actitud positiva? Aquí también es aplicable puesto que, si no estás en la disposición de hacerlo bien, no lo lograrás; imagina a

42 Capítulo 4: Comunicación efectiva

una persona con la habilidad de conducir un auto, pero que lo haga con mala actitud, ¿no pondría en riesgo a sí mismo, transeúntes y otras vidas?

De la comunicación dependen grandes cosas tan radicales como el éxito o el fracaso, la felicidad o la desgracia, la guerra o la paz, para representar esta proposición usaré la siguiente reflexión:

“Vivía un Rey dueño de una inmensa fortuna que estaba sufriendo tormento por soñar que estaba perdiendo sus dientes, como era supersticioso mando a llamar a uno de los sabios de su corte para que interpretara sus sueños; este sabio le dijo: Es una desgracia mi Rey, cada diente caído mi Señor representa un familiar suyo que morirá antes que su Majestad.

Eres un insolente, como se te ocurre decirme semejante cosa, lárgate de aquí.... Guardias tomen a ese sabio y castíguenlo con mil azotes, y traigan a otro sabio.

Los guardias en efecto trajeron a otro sabio, cuando este llegó el Rey volvió a contar lo que había soñado, mientras el nuevo sabio escuchaba atento lo que el Rey le decía y respondió:

Oh mi Señor permítame decirle el significado de sus sueños, mi querido Señor su corazón debería tener gran felicidad por que su vida prevalecerá sobre la de cada uno de sus parientes.

Cuando el sabio terminó sus palabras el Rey sonrió y notablemente su rostro y semblante cambió y exclamó:

43 Capítulo 4: Comunicación efectiva

Muchas gracias sabio por su interpretación, guardias acompañen al sabio y le entregan mil monedas de oro. Uno de los consejeros del Rey le dijo admirado al salir:

Como puede ser posible, tu interpretación fue la misma que el primer sabio, no entiendo como a él lo castigo y a ti te recompensó con mil monedas de oro. El sabio respondió:

Recuerda bien esto querido amigo, al final todo depende de las formas como digas las cosas; la verdad puede compararse como una piedra preciosa, si la tiras sin pensarlo le golpearás el rostro, pero si la depositas en la mano con ternura ciertamente será aceptada con agrado.

Nuevamente comunicar con una actitud positiva, siempre resaltaré el lado positivo de las cosas y serán aceptadas con agrado como lo hizo el segundo sabio; las palabras del líder son como aguas profundas llenas de sabiduría, sabiduría que te otorga la experiencia sumada al conocimiento.

Algunas máximas religiosas del Libro de Proverbios, capítulo 18 dicen:

6Los labios del necio traen contienda; Y su boca los azotes llama.

7La boca del necio es quebrantamiento para sí, Y sus labios son lazos para su alma.

8Las palabras del chismoso son como bocados suaves,
Y penetran hasta las entrañas.

13Al que responde palabra antes de oír, Le es fatuidad y oprobio.

44 Capítulo 4: Comunicación efectiva

20Del fruto de la boca del hombre se llenará su vientre;
Se saciará del producto de sus labios.

21La muerte y la vida están en poder de la lengua, Y el que la ama comerá de sus frutos.

Solo me resta esbozar, a buen entendedor pocas palabras.

Ahora bien, ¿cuáles habilidades de comunicación debemos conocer y aplicar para aumentar nuestras competencias como líder, y saber cómo llegar apropiadamente a nuestros seguidores para inspirarlos y convencer?, puedo recomendarte estas:

son imprescindibles para ser un buen líder

Cuando un líder ocupe la posición que sea puede transmitir con precisión qué es lo que se busca y de qué manera se obtiene, los seguidores se sienten motivados a cumplir eficazmente sus tareas; la antítesis produce caos y confusión.

Una comunicación llena de indirectas y rodeos no es buen principio para una relación basada en el diálogo, ¿no creen? Exprésate con claridad y toma en cuenta que es posible ser directo y respetuoso con la persona al mismo tiempo. Existe una diferencia entre comunicarse directamente y hacerlo de manera violenta. La diferencia radica básicamente en el respeto a la persona con la que te estás comunicando, las frases amables y de reconocimiento a la otra persona no hacen que el mensaje

1.

45 Capítulo 4: Comunicación efectiva

sea menos directo; por el contrario, tienden a reducir las probabilidades de que reaccione de manera negativa.

Para lograr este mensaje claro y directo hay que enfocarse en lo específico, esto es hablar de sucesos y de hechos reales, en lugar de emitir juicios y evaluaciones los cuales no son beneficiosos.

Veamos un ejemplo de dos mensajes, para ver diferencias:

Lo subrayado son juicios y evaluaciones que nada aportan.

En el primero existen juicios y evaluaciones que condicionan el diálogo , en el segundo puedes observar un mensaje claro y directo, sin tener un juicio del porque no se entregó la gestión a tiempo; así garantizamos una correcta interrelación y no provocamos una reacción indeseable por parte del interlocutor.

“la gestión

equipo tecnológico que firme no llegado aún Departamento
ha

sin más retrasos hoy y me da parte de ello.”

“El Departamento de Compras no sabe nada del trámite sobre la adquisición de equipo tecnológico, siempre es la misma desorganización, falta de compromiso y apatía que te caracteriza, los firmes hacen una semana y aún no llegan allá; espero que ahora si hagas algo útil en tramitar eso.”

46 Capítulo 4: Comunicación efectiva

De mi abuela materna a quien nombre “mama vieja” desde que tengo uso de razón aprendí las enseñanzas de la Biblia, y en correspondencia a su valiosa influencia hago uso de un texto bíblico del libro primero de Reyes 3,9 que a la letra dice: “Dame, oh Dios, un corazón que escuche”, esta petición fue hecha por el Rey Salomón recordado como el sabio más renombrado del antiguo testamento a Dios, pudo haber pedido riquezas y larga vida, pero en su sabiduría pidió la facultad de saber escuchar con el corazón para poder gobernar a favor de todos, es suficiente enseñanza para representar el gran impacto del saber escuchar.

Tanto para un buen líder con la intención de maximizar sus habilidades de comunicación, como para uno en formación saber escuchar es primordial ya que determina la capacidad de entender mejor a su interlocutor. Uno de los errores más frecuentes cuando nos comunicamos dentro de la organización o en cualquier otro aspecto de la vida, es prestar atención solo los aspectos técnicos en una conversación; es decir, se tiende a perder de vista el estado anímico o emocional de la otra persona, no prestamos atención más que a la voz, no miramos a los ojos ni observamos los movimientos y gestos de las personas, esto debe cambiar. Lo podemos cambiar por medio de la escucha empática, que se traduce como el esfuerzo voluntario por comprender la situación emocional de la otra persona.

Es muy valioso instruirse sobre la escucha empática, practicarla nos permitirá entender los mensajes que

47 Capítulo 4: Comunicación efectiva

comunica el otro, no solo con atención, sino también con un componente de comprensión emocional estableciendo una comunicación mucho más profunda.

Esta habilidad es muy poco conocida, usada y valorada, pero considerando las múltiples personalidades, actuaciones y pensamientos que pueden existir en un equipo de trabajo donde por estas mismas razones pueden darse conflictos, discusiones o diferencias será de mucha utilidad aplicarla para armonizar en mejor forma con todos por medio de un diálogo inclusivo que promueva el respeto y tolerancia entre todos; inclusivo se refiere a que debemos hacernos parte fundamental del proceso del diálogo y referirnos como equipo y no individualmente yo como líder, lo cual sería un diálogo exclusivo.

¿Pero qué debo considerar para aprender esta habilidad tan interesante?

Lo que NO debo hacer Lo que SÍ debo hacer

Imponer la autoridad como líder, interrumpir, cortar la conversación

Simular que escuchamos a la persona cuando no lo hacemos , chatear mientras me hablan, contestar llamadas sin pedir permiso Escuchar respetuosamente, lograr una conversación fluida.

Prestar atención durante toda la conversación, si necesita contestar una llamada importante pida permiso para que la otra persona suspenda el mensaje. Burlarse de los Identificar y entender los sentimientos transmitidos sentimientos transmitidos.

48 Capítulo 4: Comunicación efectiva

Ignorar lo que nos dice, si si si ok está bien, ¿en serio me dijistes eso?

Prestar atención solo a lo que nos interesa, no al contexto

general.

Ser respetuoso, si no tiene tiempo para atender, presente su excusa y comprométase a otorgarle un tiempo después.

Escuchar todo el mensaje y entenderlo.

Cuando no hay empatía en un diálogo, es frío y ofensivo para quien transmite el mensaje, dejando un sabor de no haber sido escuchado con respeto.

Esta habilidad también es esencial para cimentar relaciones sanas, no es solo estar de acuerdo, sino además percibir lo que se comunica con los movimientos y expresiones. La escucha empática permite la comunicación fluida, clara y concisa, permite entablar relaciones de confianza independiente del rango laboral o social.

Las emociones son parte de nuestra vida, por lo tanto, las experimentamos y expresamos a diario a veces sin percatarnos de ello; por tal razón, hacerlas participes a los demás en una conversación debe ser a través de una expresión asertiva de manera que puedan los demás comprenderlas también.

Para bien existen unas recomendaciones dirigidas a lograr una escucha empática que nos permita comprender las emociones que acompañan al mensaje a transmitir, podemos mencionar algunas de manera breve pero muy concisa:

49 Capítulo 4: Comunicación efectiva

Prepararse para el diálogo: ha venido a mi mente algo que me quedó marcado muy reciente cuando participe de un show de hipnotismo, donde un grupo de personas fueron dirigidas por el hipnotista que pretendía ponerlos a bailar y hacer tonterías para el

disfrute de todos, en este supuesto concurso de baile le preguntaron a una participante: ¿está usted lista para el concurso, como se siente? La joven en su trance de hipnotismo respondió: ¡si lo estoy, nací preparada! Esta respuesta cautiva incluso al hipnotista que destaca que estar preparado siempre te otorga una ventaja.

Así mismo, el líder siempre debe estar preparado, debe dedicar tiempo a la preparación técnica y emocional antes de llevar a cabo la conversación; algunos apuntes que se debes considerar son:

¿Cuál es el tema que vamos a tratar?

¿Quiénes participarán y que dominios tienen?

¿Cómo me siento al respecto y cómo se sienten los demás?

¿Qué puedo hacer para transmitir interés por los estados emocionales y no solo por los aspectos técnicos?

¿Qué palabras de tipo emocional puedo utilizar para hacer reacciones empáticas con naturalidad?

No distraerse: un elemento que nos causa mucha distracción es el celular, prestar atención es una muestra de respeto, es realmente incómodo hablar con alguien y que le preste más atención al celular incluso se ríen al leer y responden mientras también

50 Capítulo 4: Comunicación efectiva

te “oyen”, así es muy difícil captar el contenido de la conversación y mucho menos ser empático.

Lenguaje corporal: así como debemos escuchar empáticamente, observando los movimientos de las personas y sus expresiones, en ese mismo sentido y con el mismo objeto debemos cuidar nuestras expresiones corporales y movimientos, ya que la otra persona también los interpretará; puedes comunicarle a la otra persona que le estas prestando atención e interés a la otra persona, asintiendo con la cabeza, utilizando palabras cortas (ok, l isto, sigue, bien) , sonidos (ujummmm)

Debemos ampliar nuestro vocabulario de expresiones para tener mayores herramientas que utilizar, así sostenemos la empatía con diferentes modos.

Si nos distraemos perdemos el hilo de conducción

de la conversación y por lo tanto la oportunidad de descubrir los detalles de sus expresiones, se perderá también la conexión lograda como consecuencia la comunicación no será efectiva.

Es algo como hacer reflejos emocionales cortos pero sinceros para que este se dé cuenta que lo estamos escuchando profundamente y con empatía; cambiar de tema bruscamente no

está permitido.

Ser confiable: esto exige ser congruente, que no es más que demostrar correspondencia entre lo que piensas, dices y haces; no se trata de prometer o acceder a todo, sino de ejecutar aquellas cosas con las que tú estás de acuerdo. También se refiere a mostrarse imparcial, a ser auténtico actuando siempre

51 Capítulo 4: Comunicación efectiva

No es lo mismo decir “se avecina a una tormenta”, que decir “la vecina me atormenta”, en este mismo sentido no es lo mismo tampoco decir “oír y escuchar que escucha empática”

Estos niveles de profundidad de la escucha no son para nada parecidos, detalla las diferencias:

- Oír: captar sonidos y palabras
- Escuchar: identificar el contenido del mensaje
- Escucha empática: permite comprender el estado anímico con el que nos transmiten el contenido del mensaje.

Ahora ¿cuál estás dispuesto a usar? Si ves la gran diferencia que puede significar saber escuchar, escuchar con empatía....

De la misma forma, un líder tiene que hacerse escuchar, y este hecho no se debe lograr a través de los gritos o la posición de responsabilidad. En su lugar, ha de ganarse el respeto de sus subordinados, o ser capaz de comunicar de forma efectiva para que todo cuanto dice resulte de interés en su interlocutor. Bajo los mismos principios que por tus instintos morales cumples, de nada sirve hacerte pasar por otra persona con el fin de complacer o adaptarte a alguna situación.

Por otro lado, como dicen que la verdad duele es mejor decir las cosas en positivo.

52 Capítulo 4: Comunicación efectiva

La palabra asertividad significa acertar, dar en el blanco. Su propósito es dotar al líder de la capacidad de comunicarse con todas las personas de su entorno de manera que estas capten con claridad lo que desea expresar, involucra el entender el concepto generalizado de la conversación sin dejar que te afecten

suposiciones o juicios tanto de la persona como del mensaje, requiere y exige el respetar como verbo rector. Lo contrario a comunicación asertiva es comunicación agresiva y pasiva, los cuales no son capaces de generar empatía por lo que dañaría el proceso seleccionado.

Comunicarnos asertivamente exige un espacio de reflexión que debemos hacer casi de manera instantánea para poder calibrar los sentimientos y mensajes de la otra persona y en esa misma medida dar nuestro mensaje, es como ir pensando rápidamente sobre lo que está sucediendo con el interlocutor y preguntarnos mentalmente antes de responder y construir una respuesta inteligente, astuta, directa, justa, clara.

La comunicación asertiva promueve la colaboración y el trabajo en equipo, todos respiran un ambiente de respeto y se expresan los puntos de vista para tomar decisiones en conjunto; en esta comunicación denotas fuerza y convicción, la transmites y sientes la determinación para compartirlas, el intercambio de información es equilibrado conectando con nuestro entorno, es buscar

el justo medio o ser el mediador entre lo que los interlocutores quieren, no significa aceptar la postura de los demás sino que tienes la flexibilidad necesaria para 3.

53 Capítulo 4: Comunicación efectiva

buscar el bien común entendiendo la visión del otro, así no te atascas en tu sola posición, y los mensajes llegan de manera oportuna, clara, directa.

No podemos darnos el lujo de hacer juicios y evaluaciones durante nuestra conversación, ser críticos destructivos no es saludable para el ejercicio de la comunicación asertiva, la convierte en una conversación desagradable por lo menos para la otra persona; para ello debes eliminar juicios y hacer las observaciones sin ofensas.

Hay muchas situaciones en las que tendremos que ser muy claros, directos y firmes; y la comunicación asertiva nos permite hacerlo sin dejar de respetar la dignidad humana de las personas

y preservando así su motivación y compromiso.

De ese mismo modo, ser asertivos le permite al líder mantener un clima laboral adecuado. Cuando el líder se comunica de forma no asertiva, pasiva o agresiva, los miembros del equipo se sienten confundidos o agredidos, lo cual afecta negativamente al ambiente laboral. Dime como hablas y te diré quién eres, es hablar y conmover, porque si hablas bien lo más probable es que convencerá s, los seguidores son susceptibles a las palabras y si queremos transformar, debemos reconfigurar nuestro modo de hablar.

Las emociones cuentan: ¿cómo prefieres sentirte o hacer que tus colaboradores se sientan? La comunicación asertiva la comparo c on lo que hacemos

54 Capítulo 4: Comunicación efectiva

con las fotos cuando le damos un retoque o filtro para hacerlas ver mejor antes de subirla a las redes sociales, así mismo funciona la asertividad es comunicarnos mejor para hacernos entender y ver mejor.

Este término en inglés significa retroalimentación y hace referencia a la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido. En este contexto de liderazgo aplica en cuanto el líder, envía un mensaje a sus seguidores y estos le responden.

En un equipo de trabajo el líder debe aceptar y considerar las respuestas que los demás le entregan, gracias al feedback el líder puede modificar, ajustar o cambiar el mensaje en función de la respuesta recibida. Haciendo uso de concep tos modernos, está la comunicación 3.0 que no es más que el vínculo multi direccional donde el líder tiene múltiples receptores (equipo de trabajo) quienes se comunican entre sí fuera de tu control haciendo que se pierda la comunicación unilateral. En el m ismo modo que hoy en día los programas de televisión reciben mensajes directos por medio de sus redes sociales permitiendo una interacción en vivo y haciéndolo más participativo, un líder efectivo debe considerar todos los mensajes que se generan fuera de su control para

analizarlos y realizar los ajustes necesarios para lograr la afinidad de todos con él, redireccionarlos.

El feedback ofrece sugerencias para el mejoramiento del líder, pero lo que es más importante es que al mejorar al líder, seguro mejora rá el rendimiento del equipo de trabajo

4.

55 Capítulo 4: Comunicación efectiva

creando vínculos positivos entre el líder y sus seguidores. Esta habilidad cierra el ciclo de la comunicación y mejora el desempeño, utiliza las mismas técnicas anteriores para impulsar la mejora continua en el trabajo.

Puede ser informal cuando en una conversación normal en el día a día recibes el feedback, pero debes considerar hacerlo formal de modo que planifiques este proceso (una reunión) y hagas el mejor uso de la habilidad , esto es hacer sesiones programadas para hablar sobre lo que se ha hecho para alcanzar las metas.

Recuerda las claves anteriores debes ser clara, preciso, directo, escuchar de forma empática, hablar con asertividad, sin agresiones.

Convence y vencerás.

Antonio Fabregat

La civilización empática. Rifkin, Jeremy Good to know

Bueno para leer

Hablar en público sigue siendo un desafío, incluso para los líderes, aquí se dan unas pautas que ayudan en gran manera a dominar el escenario y aumentar tu s habilidades de comunicación.

El autor habla sobre uno de los problemas más graves que suceden en nuestra cultura: la falta de respeto y atención cuando intentamos escuchar a alguien. Según Rifkin, muchos de los conflictos sociales podrían solucionarse si los involucrados se escucharan con atención, respeto y sensibilidad.

CAPÍTULO 5.

HABILIDADES GERENCIALES

Seguimos avanzado y llegamos al penúltimo capítulo el cual tiene como fin identificar algunas habilidades propias de quien no solo lidera, sino que dirige acciones dentro de la empresa u organización para facilitar la consecución de las metas del equipo, por eso se describen como habilidades directivas y conlleva ser competitivo a través de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Estas habilidades son transcendentales como fundamento de una práctica eficaz que es una norma obligatoria en estos tiempos donde los cambios y transformaciones sociales pueden cambiar incluso con un reto posteo en Instagram, Twitter o Facebook.

Desde un amplio conocimiento de la materia de la administración, se identifican tres habilidades directivas básicas agrupadas en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales (Robert Katz, 1974).

Si el desarrollo de las habilidades directivas es transcendental para el éxito de una organización, ¿cuáles debo adquirir y potenciar?, me permitiré enunciar apenas unas pocas y al final del capítulo recomendaré un libro para consultas en cuanto a este tema, según las categorías de Katz, hago énfasis en estas:

Técnicas: son desarrolladas con el fin de crear competencias en una tarea concreta.

57 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

Direccionamiento estratégico: esta habilidad te permitirá establecer objetivos y las acciones para alcanzarlos, es un proceso complejo que debes manejar correctamente para lo que debes buscar las competencias para desarrollar estrategias, darle seguimiento, evaluación, control y supervisión.

Manejo de recursos y procesos: un buen líder es capaz de reconocer el valor de la suma de elementos que intervienen en su entorno y utilizarlos a favor de todos, podemos colocar a

personas valiosas en sistemas y procesos pobres, y pueden fracasar. Los líderes deben demostrar la habilidad de planificar, innovar y definir objetivos claros de desempeño; conociendo la estructura organizacional y funcional de una organización te permitirá conocer el espacio en el cual puedes maniobrar a favor de todos.

Gerencia del cambio: lo único constante es el cambio, y si instituciones tan sólidas y con doctrinas unificadas como los ejércitos y policías hacen cambios para adaptarse a la dinámica social, es lógico que un líder tenga el carácter visionario de generar cambios desde lo conductual hasta lo funcional dentro de su organización para mantenerla con altos estándares de calidad que le permita sobrevivir en cualquier mercado que compita. Con competencias en el direccionamiento estratégico sabrás como dirigirlo.

Humanas: son las habilidades sociales que permiten establecer correctos vínculos con los demás.

Las habilidades de comunicación interpersonal arriba

58 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

descritas tienen un gran valor en esta categoría puesto que te entrega las herramientas para atender este tipo de necesidades dentro de la organización de una manera fluida y con un alto impacto en las personas que son objeto de la solución que planteas:

Manejo de conflictos: el tratar con personas cada uno con personalidades y vidas distintas puede ocasionar conflictos internos dentro de la organización para lo cual el líder debe estar preparado para enfrentar con sabiduría y paciencia de modo que sostenga el ambiente pacífico y de camarería entre todos; y es que pasamos ocho horas o más en el trabajo, mucho más que en el círculo familiar así que tu papel como líder te exige mantener un ambiente sano.

Trabajo en equipo: dirigir, supervisar y controlar tantas tareas sean posibles dentro de la organización puede llegar a ser complicado, por lo que concertar roles y responsabilidad es es prioridad para dirigir equipos; debes convertirte en el director

técnico del equipo de fútbol donde sabes dónde poner a cada quien para que contribuya a ganar el partido, y si es necesario lo reemplazas o asignas una nueva tarea.

Motivación: este concepto es un elemento inseparable del liderazgo, llevados a la práctica son una dupla ganadora algo así como Steve Jobs y Steve Wozniak; es un medio indiscutible para ejercer la influencia sobre las personas y lograr el nivel de aceptación y liderazgo que necesitas.

59 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

Conceptuales: otorgan capacidad para evaluar los problemas internos y externos de la organización.

Diagnóstico de problemas: antes que todo, en el tratamiento de un problema cualquiera que sea, se debe realizar un diagnóstico; de la misma forma que un doctor no puede ordenar un tratamiento que cure un malestar sin antes tener un buen diagnóstico.

Toma de decisiones: será una tarea que ejecutarás a diario en la práctica de resolver situaciones, para lo que debes mantener un razonamiento y buena disposición para que la elegida sea la mejor opción de una multitud de opciones que pueden ser dictaminadas por ti, otros directivos o tu equipo de trabajo; esto conlleva una gran responsabilidad ya que no son para nada comparadas con la elección de que vestido o zapatos usar para salir, es mucho más complejo debido a que el escenario puede tener mucho más variables e impactos que una buena combinación para vestir.

Administración del tiempo: es un valioso concepto ya que está estrechamente relacionado con el estrés que sufrimos por no tener una organización correcta; de este tema también hay mucha literatura y medios de consulta para ayudarnos a mejorar, pero ¿realmente le prestamos atención?

¿No sientes que reite radamente no te alcanza el tiempo para nada?

El manejo del tiempo con un método de eficacia implica que: 1. los individuos dediquen su tiempo a los asuntos importantes y no

sólo a los asuntos urgentes; 2. las personas sean capaces de distinguir claramente entre lo que consideran importante

60 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

y lo que consideran urgente; 3. las estrategias de administración del tiempo se enfoquen en los resultados más que en los métodos, y 4. la gente tenga una razón para no sentirse culpable cuando debe decir “no”. (Whetten y Cameron, 2011, pag. 121)

Delegación: esta es una habilidad muy común, darle tareas específicas a un colaborador para que las realice y evaluar su desempeño, pero recuerda debes supervisarlos, se delegan tareas, pero no las responsabilidades, éstas últimas siguen siendo tuyas ya que no le has dado poder de decisión.

Empoderamiento: en esta habilidad si delegas tarea y responsabilidad, por lo que la persona a quien le des empowerment debes escogerla según sus capacidades; más que otorgarle poder, es permitir que desarrolle su capacidad de tomar una decisión gracias a sus conocimientos, y que además lo haga de la forma más beneficiosa; el empoderamiento se aplica en función del crecimiento y la competitividad de una empresa.

Reuniones productivas: las reuniones pueden pasar incluso como una conversación informal si no estás preparado y la organizas con formalidad; debes evaluar donde estas y tu organización, que asuntos quiere enfocar. Las reuniones productivas son para actualizar a los equipos de trabajo fomentando el debate para solucionar los problemas de manera abierta y franca, respetando los comentarios de quienes las hacen como de quienes la discuten. Haz un libro de reuniones donde se relaten los pormenores, objetivos , pide con anticipación los insumos que requieres, esto te permitirá darle seguimiento a las ideas y

61 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

soluciones presentadas ya que podrían ser la base para nuevas maneras de pensar o de direccionar la organización; debes planificarla, no puedes hacer reuniones extensas, se perderá el

enfoque de la misma y será en contrariedad improductiva, incluso molesta, establece el horario y finaliza con conclusiones positivas; debes estar atento a mantener un ambiente agradable. En este escenario es donde recibes el feedback, préstale atención a los comentarios.

Este capítulo procura a que identifiques que habilidades directivas tiene usando el autodiagnóstico, de manera que pueda contribuir a formar un cambio de conducta en su rol directivo encaminado a potenciar habilidades que le darán ventajas significativas a la hora de dirigir las acciones de su personal, proyectando ser más competitivo y también comprensivo.

Desarrollo de habilidades directivas, 8va. Edición, Whetten y Cameron. Good to know

Bueno para leer

Un libro completo que describe como desarrollar estas habilidades, es un curso completo con miles de investigaciones como fundamento, tiene encuestas, programas, ejercicios y prácticas realmente novedosas para lograr un cambio actitudinal y de comportamiento para los líderes de hoy. Totalmente recomendado

¡Vamos a lograrlo, trabajemos por ello!

62 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

EXTRA 2.

UN MENSAJE A GARCÍA.

«La autodisciplina es la habilidad de hacer lo que se debe hacer, cuando se debe hacer, tengas o no tengas ganas en ese momento.
» Elbert Hubbard

Este es un artículo muy famoso escrito el 22 de febrero de 1899 por el estadounidense Elbert Hubbard, según sus propias palabras descritas con posterioridad es una bagatela literaria, indicando así que la escribió sin mayores pretensiones de que fuera un artículo con más de 40 millones de impresiones autorizadas a nivel mundial, en aquellas épocas, y ha sido traducida en 50 idiomas.

Luego de varias generaciones que han sido influenciadas por este artículo puede ser con seguridad considerado un texto de auto desarrollo que todo líder debe leer, en formato de lectura son apenas 6 hojas, pero con un gran aprendizaje, que procuro sintetizar en la mejor forma para motivarlos a leer la original.

Lo que se narra guarda relación a un hecho real con adaptaciones ficticias que pretenden demostrar la eficiencia que una persona puede entregar en su tarea y representar la diferencia sustancial para un objetivo común; se refiere a que durante la Guerra Hispano Americana que involucró a Estados Unidos, España y Cuba, el Presidente de Estados Unidos deseaba comunicarse con el General García, quien dirigía a los insurgentes en la isla. Para ello le recomiendan al Capitán Andrew Rowan, a quien se le encomienda la tarea de

63 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

entregar “una carta a García”, este Oficial sin preguntar detalles, sin pedir instrucciones, dirección, lugar, tiempo ni modo, se dispone a cumplir su orden dotado de su mejor arma: su ingenio.

El escrito no detalla la historia de cómo Rowan sorteo dificultades para cruzar líneas enemigas, llegar hasta donde el General García y entregarle la carta, nunca fue la intención del autor; el objetivo del artículo es dar a conocer la importancia que tiene para una organización contar con personas que entreguen su compromiso absoluto en cumplir sus obligaciones laborales para contribuir al logro de los objetivos establecidos, sin importar circunstancias, obstáculos ni limitaciones, como se dice la misión se cumple porque se cumple, o la organización se acaba.

Por tal razón después de esta breve lectura que data de más de cien años, puedo afirmar que está totalmente vigente dejando una moraleja o enseñanza que defino así: el poder de la iniciativa. Cuando el Presidente le da indicaciones a Rowan, este último no hizo ningún tipo de preguntas, ni sugerencias, solo acató la orden dada, no por ser sumiso, tonto o demasiado subordinado; lo que este hombre hizo

fue tomarse en serio su trabajo porque entendía la importancia que tenía la tarea que le había sido asignada para ganar la guerra, que era el objetivo en común de su organización (el ejército americano). Esta enseñanza puede ser adaptada a escenarios organizacionales con mucha facilidad.

Como líder y en completa concordancia con las lecciones de liderazgo aprendidas, usted debe mirar 360° para

64 Capítulo 5: Habilidades gerenciales

entender que pasa en su entorno laboral, conocer a cada miembro de su equipo, identificar a aquellas personas que no están alineadas con lo que hizo el soldado Rowan, esos que no muestran interés por su trabajo, ni en mejorar o aprender para contribuir al equipo, por otro lado están los que si trabajan bien pero generan un clima laboral no muy sano, estos dos tipos de personas pueden ser tóxicas para el equipo por tal motivo es trabajo del líder realizar los ajustes en ellos de manera inmediata para dirigirlos a un cambio positivo para el equipo, recuerde que el líder corrige e inspira a ser mejores profesionales.

Este artículo analizándolo desde una perspectiva de liderazgo organizacional es una invitación a ir más allá de nuestras tareas, su vigencia está en el hecho de que actualmente la competitividad exige que todos demos un poco más. En cualquier tipo de gestión la búsqueda de la excelencia es una prioridad, contar con este tipo de personas con iniciativas y que trabajen duro nos ayudará en gran forma a lograr esa excelencia, el líder debe inspirar, reconocer, valorar y materializar esas iniciativas. Trabajar duro no debe ser entendido como tener largas jornadas de trabajos sin quejas y sin ser productivos, debe por el contrario entenderse como ser eficiente, efectivo y eficaz.

CARTA A GARCÍA: INICIATIVA + INGENIO + TRABAJO DURO

65 Capítulo 6: 12 lecciones

CAPÍTULO 6.

LECCIONES DE LIDERAZGO POLICIAL QUE DEBE PRACTICAR PARA INCREMENTAR SU NIVEL COMO LÍDER

Sin duda, en la carrera o profesión que mayor se refleja el significado de un liderazgo efectivo y real es en la carrera de las armas y uniformes, no podemos negar lo que en tantas películas y series se evidencia tanto con historias reales como ficticias; es el ejemplo más vivo de como los líderes por medio de la influencia y la actitud positiva pueden dirigir a un grupo de hombres y mujeres a cumplir con un objetivo en común, aun a costa de sus propias vidas, siguen a su líderes con determinación y coraje, con bravura y honor, porque su líder está allí con ellos, es la acción más sublime de ser líder; este alto nivel de influencia del liderazgo policial fue uno de los motivos que me llevaron a ser Oficial de policía.

Una parte de esas películas se convierten en realidad todos los días cuando debemos los que hemos portado uniforme, influir en la tropa, nuestros seguidores para salir con ellos a combatir el crimen y garantizar un clima de paz y tranquilidad para todos, actos que se nos exige en cumplimiento de nuestra misión y deber por el cual juramos servir, esto lo hemos hecho desde el inicio de nuestras repúblicas, anotando a propósito el hecho histórico que las repúblicas generalmente se han logrado construir por medio de las armas, y las armas

66 Capítulo 6: 12 lecciones

han estado en manos de hombres y estos hombres han estado dirigidos por un líder, como bien lo representa la figura del General Francisco de Paula Santander quien en el Congreso de Cúcuta – Colombia, el 30 de agosto de 1821 dijo:

«... las armas os han dado la independencia, pero solo las leyes os darán la libertad».

Así desde los orígenes primitivos pasando por la historia romana, conquistas y dominio de países sobre otros, hasta nuestros días... las acciones de unos pocos dirigiendo a otros muchos han marcado la historia de la humanidad, esos pocos han sido los líderes; en todo este recorrido de la antigüedad han estado presentes como potenciadores de victorias políticas los ejércitos quienes fueron comandados por hombres que debían tener un elevado nivel de influencia para poder ejercer el mando

sobre miles y miles de hombres en el campo de batalla, y que aún bajo condiciones desfavorables, de extrema violencia y peligro continuarán dando su máximo esfuerzo y su último aliento en aras de conquistar no siempre su ideal, sino el de quien los comandaba, esto es algo de más impresionante y se lograba con la sumatoria de muchas aptitudes y habilidades de estos famosos personajes estrategas militares antiguos como Alejandro Magno, Julio Cesar, Napoleón Bonaparte y en nuestro continente Simón Bolívar; de Napoleón hay una famosa expresión descrita por el filósofo alemán Georg Friedrich Hegel (Fenomenología del espíritu, 1806) sobre la impresión que le provocó ver a Napoleón dirigiendo en el campo de batalla a sus ejércitos:

67 Capítulo 6: 12 lecciones

«He visto al espíritu del mundo montado a caballo», y esta fue una visión desde la perspectiva de un foráneo al arte de la guerra, imaginen apenas lo que un soldado de su ejército pensaba sobre su líder supremo.

Así de impactante es el papel de un líder sobre sus hombres y mujeres, así de determinante, poco a poco fueron escribiéndose grandes y emotivas historias que forjaron lo que desde hace más de una centuria está desarrollado en los programas académicos de todas las escuelas militares y policiales del hemisferio y que se conocen como los Principios del Don de Mando Militar/ Policial que define el modelo a seguir para tener éxito pleno como líder en estas instituciones integradas por un elevado número de personas con múltiples tareas que sostienen su funcionamiento.

No existe un modelo de liderazgo tan antiguo y efectivo como este, se sostiene totalmente actualizado aun con los cambios en la dinámica social y que por ende afecta el direccionamiento de estas instituciones uniformadas para poder hacerle frente a sus tareas, pero su modelo sigue intacto perdurando en el tiempo, y que incluso son máximas de carácter universal para los cuerpos policiales y militares existentes; es preponderante enfatizar que los principios del don de mando, como son conocidos, no han cambiado y han sido de gran utilidad bajo un enfoque retrospectivo y prospectivo.

El liderazgo es como un viaje emocionante acompañado de grandes personas que crecen contigo; es también una elección que conlleva un principio que tenemos muy enfatizado los uniformados que nos motiva a dar todo por otras personas que ni siquiera conocemos y que incluso muchas veces nos critican sin siquiera intentar entendernos, me refiero a la vocación de servicio. El líder tiene que servir a los demás en todos los aspectos,

68 Capítulo 6: 12 lecciones

por lo que eso involucra sacrificarte por los demás, pero la retribución es superior a lo brindado siempre, adelante el liderazgo es emocionante.

Te animo a mantener presente las habilidades de comunicación interpersonal como las habilidades directivas de manera que exista un triángulo de oro para elevarte al máximo nivel del liderazgo, esto insisto es producto de cientos de años en práctica diaria que ha permitido ganar batallas, guerras, grandes victorias, así como mentes y corazones en diferentes escenarios profesionales.

Sin más preámbulo, vamos a describir los 12 principios del don de mando para que como lector los analice, interprete y desarrolle hábitos de conducta basados en estos indestructibles códigos que enmarcan en gran sentido lo que hemos venido advirtiendo en la lectura, le insto a que mientras lee se traslade mentalmente a su situación profesional o personal particular en la que se encuentre dentro de su organización, donde con seguridad podrá hacer una evaluación reflexiva sobre que tanto puede impactar la aplicación continua de estos elementos en su actividad diaria como líder.

Principios de don de mando aplicable.

69 Capítulo 6: 12 lecciones

CONOZCA SU TRABAJO.

«Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso

mundo del saber»

Albert Einstein

Físico alemán

Científico más influyente del siglo XX

En el campo militar y policial todo inicia con la formación, educarse para dirigir con conocimiento pleno de sus competencias administrativas y operativas; este mismo principio aplica para todas las carreras, o trabajos. Es “urgente y necesario” poseer no solo conocimiento, sino un entendimiento de todo lo que abarca nuestra área profesional como lo es la parte administrativa, operativa, procesos, direccionamiento estratégico, planificación, talento humano, evaluaciones y controles, entre otros; interesa también establecer un sistema de especialización continua para adquirir cada vez más habilidades y destrezas según escalamos en la organización, y a esto sumarle la experiencia adquirida por cuenta propia o por otros, esto es lo que se conoce como lecciones aprendidas, cuyo objeto es no cometer los mismos errores, incluso considerando los errores de otras organizaciones.

Un líder debe tener conocimiento además del funcionamiento de la organización, y sus tareas, de los deberes, responsabilidades y problemas de sus subordinados, potenciando las relaciones humanas para dirigirlos y motivarlos. Debe lograr saber tanto de su trabajo como humanamente le sea posible aprender.

El conocimiento es poder dice una premisa universal, aliméntalo con un poco de cultura general de modo que sepas no solo de tu área profesional sino de otras, así podrás responder algunas preguntas que tus equipos de trabajo te harán.

70 Capítulo 6: 12 lecciones

Algo que siempre me ha impresionado son las formaciones de aviones, que surcan los aires en perfecta armonía con si fueran uno solo, lo cierto es que delante de ellos, pilotando el avión punta está el piloto mejor preparado para esa tarea quien no solo ha pasado por horas de estudio, sino que ha completado un valioso número de horas de vuelo que le dan la experiencia para dirigir estos ejercicios, el conocimiento y la experiencia le da al resto de los pilotos la seguridad y confianza de que si llegasen a

tener un contratiempo allá arriba a más de 600kms/hr su líder sabrá que hacer para guiarlos y solucionarlo.

Este nivel de capacidades de vuelo no se consigue de la noche a la mañana, es más bien, el resultado de un continuo proceso de formación que se inicia incluso desde cuando el cadete (estudiante) entra a su primera clase en la academia de aviación, luego de 4 años de estudio se gradúa como piloto y empieza a pilotar en una formación como esta hasta tener la capacidad para ser el líder de la formación aérea.

La experiencia y el conocimiento convencen, hace unos años atrás un compañero de colegio me invito a jugar paint ball con su equipo a lo que acepte casi de inmediato; al llegar a la pista mi amigo me presentó como un Oficial con vasto conocimiento de tácticas y con entrenamiento, casi exagera pero no me molestó, todos menos yo vestían de camuflaje estaban preparados para su juego, pero como buen policía siempre estoy preparado y tenía un uniforme de reserva en el auto, no dude en cambiarme. Cuando estaban organizando los equipos y la táctica de como tomarse el campamento contrario todos quedaron en silencio esperando mis instrucciones (en serio, ¿en mi primer juego?): ¿cómo hacemos comando para ganar? Luego de algunas evaluaciones indique cual era la mejor táctica para ganar

71 Capítulo 6: 12 lecciones

el juego, aunque las realidades son distintas de un juego a un combate real, el objetivo es el mismo: ganar, así que debía funcionar. Esto indica que los humanos siempre cedemos la decisión a quien tiene el conocimiento y la experiencia para hacer una tarea, seguro en este ejemplo puedes identificarte.

La experiencia debe ser valorada como una herramienta para influir, pero siempre debemos estar atentos a la forma correcta de utilizarla, por si sola solo es experiencia, pero para agregarle valor debes someterla a revisión para recordarla y corregir errores en la situación que la antecedió, analizarla para identificar los errores o los éxitos, y estudiarla para interiorizar su aprendizaje práctico.

Lo mismo pasa con los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, por si solos no significan tanto, por lo que no solo existe el deber de preocuparse por conocer su trabajo, sino que además se debe procurar reconocer los problemas y sus posibles soluciones, manejar la tecnología, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo personal que se puedan dar en su ámbito laboral.

El liderazgo tiene muchas aristas que debemos ir manejando hasta lograr una competencia inconsciente y que sea algo totalmente natural cuando hacemos liderazgo.

Conozca su trabajo = conocimiento + experiencia

72 Capítulo 6: 12 lecciones

CONÓZCASE A SÍ MISMO Y PREOCÚPESE POR SU PROPIO

«El crecimiento personal es un gran ahorro de tiempo, cuanto mejor te vuelves, menos tiempo te lleva alcanzar tus objetivos»

Bryan Tracy Escritor y orador motivacional canadiense

Como el conocimiento y la experiencia no funcionan sin una acción que le acompañe el conocernos a nosotros mismos es el punto de partida. La introspección objetiva es una saludable disciplina para el propio conocimiento.

Un autoanálisis objetivo es el primer requisito para ser líder (recuerdan la PRIORIDAD #1). Antes de poder dirigir a otro, debemos dominarnos e influir positivamente sobre nosotros mismos, mi líder soy yo, conocer la integridad de nuestro potencial y también de nuestras incompetencias. No es suficiente para el líder el estar enterado de sus capacidades luego del autodiagnóstico, es imprescindible y determinante iniciar el proceso interno de retener y mejorar las capacidades y habilidades adquiridas, y sobre todo eliminar sus limitaciones y debilidades, ser permeable a las críticas constructivas. Hace algunos años atrás reconocí el valor que tienen las pruebas psicológicas en cuanto al diagnóstico de personalidades y actitudes se refiere, pude identificar por medio de ellas cuales eran las conductas con alta evaluación, pero más importante aún cuales eran las que tenía por debajo del promedio, así pude

trabajar en desarrollar mejores competencias en estas conductas débiles dentro de mi personalidad y procurar ser mejor persona a diario, el reflejo en el liderazgo pronto me dio mejores resultados.

Los líderes que tienen mayor influencia son los que se conocen tanto por dentro como por fuera, no solo
MEJORAMIENTO

73 Capítulo 6: 12 lecciones

son aptitudes, también cuenta la actitud y el manejo de emociones, ser íntegros. La comprensión y aceptar nuestros resultados es esencial en el desarrollo personal, esa comprensión profunda de nuestras habilidades y desventajas es lo que nos permite inclinar la balanza a nuestro favor, pero ello requiere de una gran conciencia y compromiso, por eso habíamos dicho que el liderazgo es una decisión propia, es un viaje intenso lleno de emociones, y que bueno que hayas decidido emprenderlo, palmas y manos arriba por eso.

Por tal motivo una vez hayamos finalizado nuestro autodiagnóstico, evaluado nuestro foda, debemos aceptarlas y modificarlas, sino las aceptamos obvio afectará nuestra habilidad para dirigir.

Jhon Baldoni (La guía del líder, 2016, pag.5) propone tres preguntas que como líder usted debe hacerse, así:

¿Qué más necesito?

¿Qué más debo hacer?

¿Cómo acepto la crítica?

Concluye que sin autoaprendizaje y autoconciencia no puede haber crecimiento personal, es decir todo está ligado a tu decisión.

Un líder que puede llevar a su equipo al logro de las metas es ante todo un ganador de sí mismo, alguien que ha sabido verse a sí mismo y desarrollarse; la primera victoria es al interior de nosotros, las posteriores son consecuencias naturales y casi

infalibles de esa victoria sobre nosotros mismos que vamos ganando una y otra vez, día tras día.

Cuando nos referimos a que busque su propio mejoramiento hablamos del desarrollo como persona,
Estas respuestas debe su análisis introspectivo.

74 Capítulo 6: 12 lecciones

como líder, la atención personal para alcanzar la excelencia; para esto no hay límite de edad, ni etapa de desarrollo, ni está particularmente dirigido a una profesión, simplemente busca crecer en las facetas de la vida. Alcanzar el éxito en lo que emprendas no tiene edad, la moneda principal de nuestras vidas es el tiempo, mientras piensas en arriesgarte alguien ya corrió el riesgo y obtuvo el éxito.

«Quien conoce al enemigo y se conoce a sí mismo disputa cien combates sin peligro; quien conoce al enemigo, pero no se conoce a sí mismo vence una vez y pierde otra; quien no conoce al enemigo

ni se conoce a sí mismo es derrotado en todas las ocasiones.»

El Arte de la Guerra, Sun Tzu General, estratega y filósofo chino

Conocerse a sí mismo: discernimiento + practica Propio mejoramiento: interés x conocer +

75 Capítulo 6: 12 lecciones

CONOZCA A SU GENTE Y PREOCÚPESE POR EL BIENESTAR DE

«Cuando sus subordinados dejan de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder, le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.»

Collin Powel

Militar, diplomático, político y escritor estadounidense.

Las instituciones policiales se caracterizan por estar conformada por un número significativo de unidades que cumplen con

múltiples tareas para lograr el cumplimiento de la misión, y aun así sé por experiencia propia que podemos llegar a conocerlos a todos. En otras organizaciones es una cantidad menor de colaboradores, por lo que este principio puede ser completado sin mayor esfuerzo.

La observación detallada, el contacto diario con nuestros subordinados o colaboradores y la comprensión permite identificarlos, sus diferencias, sus capacidades, todo lo posible de cada uno para saber qué nivel de delegación y empoderamiento podré darles. Este conocimiento profundo de nuestro personal nos provee de información valiosa para hacer un mejor uso de ellos y potenciar sus habilidades, de forma anticipada suplimos sus necesidades de información para ayudarlos a desarrollarse ganando rápidamente su confianza y lealtad.

Napoleón Bonaparte, un reconocido líder militar antiguo, conocía a cada Oficial de su ejército por su nombre. Constantemente recorría los campamentos de soldados con el fin de encontrarse con un Oficial, saludarle por su nombre, y hablar sobre alguna batalla o maniobra que el oficial conocía y en la que había tenido participación. Nunca desperdició una oportunidad para preguntar
ELLOS

76 Capítulo 6: 12 lecciones

sobre el pueblo natal de un soldado, su esposa y familia; todos se sorprendían de ver cuánta información personal detallada sobre cada uno, podía almacenar en su memoria el famoso emperador.

Este acercamiento a tu equipo de trabajo es un método insustituible para conocer a tu personal y tener los insumos necesarios para el complemento de este principio que es preocuparnos por su bienestar, ofrecerles la mejor condición de trabajo necesaria, como recursos, medios y equipamiento que les permitan dar su potencial, y también conocer sus problemas personales de manera que podamos ayudarlos u orientarlos de tomar medidas consensuadas y oportunas para solucionarlos;

estos problemas si no son atendidos disminuyen la capacidad de la persona, no estará en la disposición correcta para atender sus responsabilidades.

«En ningún momento caigan en el error de pensar que algunas de sus tareas son de poca importancia. Un modesto granito de arena, un solo milímetro en la correcta dirección histórica, es un avance mil veces mayor que un metro en la dirección opuesta a la de nuestro proceso y un millón de veces más significativo que un kilómetro recorrido en contra del objetivo final al que apuntamos.» Omar Torrijos. La Línea, p.2 Militar y político panameño

Conocerlos = identificar actitudes + solución de problemas.

77 Capítulo 6: 12 lecciones

MANTENGA A SU EQUIPO BIEN INFORMADO

«Solo hay un medio para mantener en pie una sociedad libre y es mantener al público informado.»

Joseph Pulitzer

Periodista estadounidense de origen húngaro

En su nombre se creó el Premio Pulitzer.

En la gestión diaria de un líder existen muchos factores determinantes para cumplir con su rol, uno de estos factores es la información que maneja. Con un nivel de responsabilidad le ocupa conocer detalles de la organización que los miembros de su equipo desconocerán si no es por medio de él; también debe tener la capacidad de discernir qué tanta información puede o no compartir con su equipo

Como es sabido la información es un valor organizacional y de lo que se haga con ella dependerá en gran manera el resultado de la gestión del líder; algo muy común en todos los campos profesionales y en la vida misma es saber lo que se va a hacer, ya que cuando las personas conocen y comprenden su misión, situación, objetivos, obstáculos, posibles soluciones, apoyos y demás particularidades (todo esto es información) será mucho más efectivo.

La información motiva a las personas y los habilita para aplicar una mayor iniciativa en cualquier situación que deba atender, también elimina las suposiciones o los famosos chismes, comentarios de pasillo o las bolas. Mientras mejor información se le dé, en mejor forma podrá cumplir su tarea, porque No es la cantidad de información, es la calidad. No es dar más información, sino la mejor información.

podrá hacer el máximo uso del ingenio y se fortalecerá

78 Capítulo 6: 12 lecciones

su moral. Aquel líder que no da información suficiente ni de buena calidad a su personal, pronto se dará cuenta que ellos están procediendo en forma ciega, sin mirar el propósito.

Es sabido que hoy en día vivimos en un mundo saturado de información, tenemos acceso a cualquier información que queramos con solo tocar un botón; en ese mismo sentido demasiada información no asegura que las personas la entiendan o acepten, puesto que no todo les es funcional. Para manejar esto debemos implementar un sistema de organización que facilite el uso correcto de un flujo de información con una mirada amplia que acoja el objetivo fijado.

Mejor información + ingenio = Equipo bien informado

79 Capítulo 6: 12 lecciones

DÉ EL EJEMPLO

«El ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás, es la única forma.»

Albert Schweitzer

Médico, filósofo, teólogo y músico franco -alemán

Premio Nobel de la Paz, 1951.

Si hay algo que es cierto es el hecho de que dar el ejemplo entrega autoridad y respeto, el líder tiene las competencias de ser, saber y hacer como sustento para pedir con suficiente autoridad moral la realización de una tarea, esto se debe a que su personal conoce también a su líder, así como sus capacidades y limitaciones, no pretendas engañarlos. Estos, en una forma instintiva, hacen de la

conducta de sus líderes el modelo de la suya, mediante su ejemplo; el líder es capaz de establecer criterios para su personal generando condiciones para ganarse el respeto y acatamiento de instrucciones de forma natural de todos. Si el líder ha destruido el respeto mutuo que debe existir entre él y sus subordinados habrá poca oportunidad para que ejerza su Don de Mando, su liderazgo.

Es como volver a representar la época en la que educamos a los hijos, o somos hijos sujetos a la educación de nuestros padres; identificamos que los niños son como una esponja que interiorizan todas las conductas, palabras y gestos de quien lo educa.

Tiene influencia decisiva sobre la tropa el ejemplo y la acción personal de quien ejerce el mando. Todo líder que demuestre habilidades para resolver cualquier situación, y que las afronte con determinación, firmeza y audacia, arrastrará consigo a su personal. Los individuos instintivamente observan la conducta de sus líderes, la misma que puede ser bien imitada o por otro lado usada como una excusa a sus propias faltas o defectos.

Tanto en lo militar/policial como en lo público/privado lo que el líder dice (lenguaje), lo que hacen (conducta), la

80 Capítulo 6: 12 lecciones

manera de expresarse y proceder (actitud), lo que piensan (competencia), la rapidez de llevar el pensamiento a la acción (decisión) y la forma de hacerlo (iniciativa), son cuestiones observadas cuidadosamente por quienes nos siguen y determinará la actitud de ellos hacia su líder, hacia el cumplimiento del deber, hacia la organización y hacia los objetivos o metas por cumplir.

Considero que si es importante conocer cuál es el concepto que tienen nuestros superiores de nosotros, pero afirmo con seguridad que es más importante el concepto que nuestros seguidores tengan de nosotros; esto viene afirmado con el hecho de que podemos esquivar alguna tarea o dar mal ejemplo sin que el superior se entere, pero nuestros seguidores si se darán cuenta de

ello.

El ejemplo siempre compromete al ser humano, es un camino inteligente; nosotros con nuestra conducta somos los actores de una película que es mirada por los seguidores ávidos de aprender, la calidad del aprendizaje dependerá del ejemplo que demos. Todos podemos comprender la importancia del ejemplo sin duda, estamos convencidos de la necesidad de transmitir un buen ejemplo a los demás, aunque el esfuerzo supone vivir en absoluta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, trae como consecuencia que muchos líderes desistan o se cansen, no de forma deliberada, pasa sin darnos cuenta por que la rutina nos absorbe, la fuerza de lo que se ve no tiene comparación, se constante en este principio. Un líder solo se ganará la confianza de los demás si es un ejemplo a seguir en cuanto a competencia, conexión y carácter, adelante líder.

Ejemplo = coherencia entre lo que se dice y lo que se hace

81 Capítulo 6: 12 lecciones

CERCIÓRESE QUE LA TAREA HA SIDO ENTENDIDA, SUPERVISADA Y

«Si las instrucciones no son claras y las explicaciones y órdenes no son confiadas, la falta es del General.» El Arte de la Guerra, Sun Tzu. En las habilidades de comunicación interpersonal de las que hablamos en capítulo anterior hicimos énfasis en hablar de forma clara y directa, pero con asertividad; esta habilidad es relevante en la aplicación de esta lección debido a que reducirá la probabilidad de que se den interpretaciones distintas a la única intención del líder.

Es difícil que la tarea dada se cumpla a cabalidad si usted no impartió instrucciones claras, dar la instrucción no es suficiente, es apenas el primer y más fácil paso de buscar el cumplimiento de un objetivo. Como líder usted debe cerciorarse de que sus instrucciones han sido entendidas.

La verdadera responsabilidad del líder radica en la supervisión que garantiza el correcto cumplimiento de la instrucción, es la responsabilidad más difícil de ejecutar cuando en los principios

de administración y gestión moderna delegamos (recuerden que se delega tareas, no la responsabilidad) y empoderamos (damos autoridad y libertad) a nuestro personal para poder adelantar el direccionamiento de la organización sin un plan de supervisión estricto que nos lleve a evaluar los resultados que sumados cumplen la tarea o misión asignada a cada quien.

Como líder “y en concordancia a la lección 3 y 4”, usted conoce a su personal y lo mantiene informado sobre todo lo concerniente a la misión de su equipo dentro de la organización lo que le permitirá hacer un empleo eficiente de su personal para asegurar que sus instrucciones sean CUMPLIDA

82 Capítulo 6: 12 lecciones

cumplidas, la supervisión es fundamental no puede ser obviada. Debe usted valerse de un buen juicio para evitar demasiada o poca supervisión ya que ambos extremos no son funcionales, ese criterio racional de supervisión será medido por la aplicación de las lecciones anteriores; usted debe interferir en el cumplimiento de la tarea solo cuando sea necesario, si observa errores considerables que amenacen el cumplimiento de la tarea. Si la supervisión no se realiza en forma eficiente, se corre el riesgo de coartar a quien tiene la tarea y hacerle perder la confianza.

La supervisión permite evaluar el desempeño en el cumplimiento de la tarea y recomendar ajustes si fuesen necesario para lograr el objetivo final: dar parte por orden cumplida, o en otras palabras terminar correctamente la tarea dada. Tanto en el mundo militar y policial como en cualquier otra organización suena muy fuerte la afirmación “la tarea no es negociable” o “la misión se cumple porque se cumple”, lo que significa que las tareas deben hacerse indefectiblemente.

Tarea cumplida = dar instrucciones claras + supervisión

83 Capítulo 6: 12 lecciones

ENTRENE A SU GENTE PARA QUE TRABAJE EN EQUIPO

«La meta es más importante que la participación individual.»

El trabajo en equipo es la llave para el éxito de las operaciones. Por tanto, es deber de todo líder desarrollar el trabajo en equipo. Comenzando por los escalones más bajos y progresando en ascenso hasta las unidades superiores; ello permitirá una operación eficiente y exitosa en su unidad. Deben trabajar todos en pro de lograr los objetivos de la unidad – departamento – oficina que consecuentemente aporta a la estrategia organizacional. Como bien pueden ustedes distinguir las organizaciones militares y policiales son complejas por la cantidad de servicios que se desprenden de la estructura general, pero todos cooperan entre sí como un solo equipo gigante hacia el objetivo común: cumplir la misión constitucional.

A la altura de este punto los líderes han valorado lo importante de las anteriores lecciones, puesto que le entregan importantes recursos para fortalecer el trabajo mancomunado, donde cada uno sabe que, cuando y donde hacer; debemos procurar constantemente reafirmar las habilidades del equipo para obtener el grado de eficiencia deseado. Una buena disciplina, la moral y el espíritu de cuerpo, son indispensables para el trabajo en equipo.

Ya usted ha aprendido que debe conocer a cada miembro de su equipo, así como sus habilidades y destrezas, lo que sin duda le permitirá hacer uso de ellas; debe usted saber

84 Capítulo 6: 12 lecciones

esto para poder discernir que tareas y responsabilidades le entregará a quien para que pueda dar su mejor resultado al equipo. Esto puede verse como una lección fácil, pero en realidad no lo es, así como en la lección 1 usted debe conocer todo de su trabajo, en ese mismo orden debe entender los perfiles de cada posición, las tareas que le corresponden para entonces poder asignar el mejor hombre o mujer en ese puesto. Saquen sus propias conclusiones si colocan a la persona incorrecta, es decir,

una persona con limitadas capacidades y habilidades, en el puesto incorrecto para ella, ¿Qué puede pasar?, la respuesta si resulta fácil: un caos. Por otro lado, si ponemos a una persona correcta, pero en un puesto no apropiado para ella, tampoco tendrá buenos resultados, lo más seguro se sentirá incompetente; lo ideal es la persona correcta en el puesto correcto para que despliegue sus competencias al máximo nivel.

Hemos hablado de que debemos conocer nuestras propias habilidades, es además determinante saber qué posición usted va a jugar dentro de este equipo, solo liderar o también aportará conocimientos en otras posiciones. Muchas veces las situaciones dentro de un equipo pueden cambiar.

Trabajo en equipo = Personas entrenadas + propósito común

85 Capítulo 6: 12 lecciones

TOME DECISIONES CORRECTAS Y OPORTUNAS

«La calidad de una decisión es como la embestida oportuna de un halcón que le permite golpear y destruir a su víctima.»

El Arte de la Guerra, Sun Tzu.

La habilidad para tomar decisiones se basa en la capacidad del líder para pensar en forma lógica y ordenada en el momento oportuno, de manera que siempre sea la mejor opción posible en el tiempo correcto. Requiere una comprensión plena de la situación y un respaldo intelectual suficiente que lo capaciten para reconocer y evaluar todos los aspectos de las circunstancias que enfrenten. Un líder siempre está en alerta, practica y hace apreciaciones objetivas de todas las situaciones nuevas o cambiantes que se presenten en su entorno, preparándose así para reaccionar rápida y eficientemente cuando las circunstancias lo requieran, esto es sumamente esencial en el liderazgo.

El liderazgo demanda planificación y una capacidad para ejecutar lo planeado, como decimos conocimiento sin acción no sirve. Mientras más grande es la organización, es preciso que el líder mire hacia adelante con más claridad.

Los líderes están conscientes de que personas los siguen, por tal motivo no pensar en el futuro es un lujo impensable; la capacidad de hacer una correcta planeación unida con una visión clara transmite seguridad y confianza a los miembros del equipo, a esto me refiero con la apreciación objetiva.

Esta habilidad de tomar decisiones correctas y oportunas puede adquirirse mediante el estudio constante (lección

86 Capítulo 6: 12 lecciones

1 y 2) y el entrenamiento en apreciación de situaciones. La toma de decisiones es otro de los factores claves en el papel del líder dentro de la organización y se fundamenta en el aprovechamiento del conocimiento y discernimiento sobre los cursos de acción más probables y menos riesgosos para avalar la productividad y alcance de objetivos.

Es prioritario para el líder conocer la mayor información posible de su organización como recurso meritorio para alcanzar un alto nivel de competitividad y crecimiento, para ello debe considerar integrarla a su equipo para que se transforme en algo más que información, lo que llamamos un producto confiable y de gran valor que este a su alcance en el proceso de toma de decisiones tanto operativas como estratégicas; estas decisiones correctas y oportunas reducen la incertidumbre y el riesgo en la organización. Uno de los conceptos más importantes en la gestión de la información es que debe tratarse de la información correcta, tiene que llegar a la persona correcta y hacerlo en el momento correcto, de no cumplir con estos requisitos no tendrá valor real.

Si bien es cierto que este proceso es determinante para la organización desde su rol como líder tomador de decisiones, también hay que reconocer que no todas las organizaciones, sobre todo las de naturaleza pública tienen normalizado el proceso de toma de decisiones, para lo que es recomendable documentar su proceso y metodología de forma que se puedan identificar pasos para establecer los criterios, generación, evaluación y selección de alternativas. El proceso de toma de decisiones, es un procedimiento operativo normal

dentro de las organizaciones policiales que involucra la convocatoria de un grupo de consultores de la propia organización (Esta do Mayor) para que sometan a discusión el proceso y la decisión final sea consensuada.

87 Capítulo 6: 12 lecciones

El líder deber conocer que nivel de participación pueden tener los miembros del equipo de manera que estos actores importantes tengan interv enciones relevantes y le den sostenibilidad a la decisión que sea tomada.

En la toma de decisiones también influye la experiencia y el conocimiento, como se dice “tener calle”, si tardas demasiado en tomar una decisión la organización cae en una especie de parálisis repentina; las dilaciones con tal de reducir riesgos por no equivocarte, con frecuencia terminan aumentando el riesgo: confía en tu instinto. La intuición es una cualidad difícil de definir, pero se desarrolla con el tiempo y a través de la experiencia... pero debes estar dispuesto a seguir tu intuición y actuar de ser necesario, así lograrás controlar y comprender los factores intangibles del liderazgo a tu favor. Para finalizar puedo recomendarte como principio policial siempre tener plan a, plan b y plan c, para que al final puedas decir como el famoso Coronel ® Anibal Smith (el canoso de Los Magníficos, serie de los “80s”): “me encanta que los planes salgan bien”.

Toma de decisiones =

Información x alternativas + plan a + plan b + plan c

88 Capítulo 6: 12 lecciones

BUSQUE RESPONSABILIDADES Y DESARROLLE EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD ENTRE SUS SUBORDINADOS

«El precio de la grandeza es la responsabilidad.»

Winston Churchill

Primer Ministro, historiador, orador británico

Uno de los líderes más influyentes de la historia.

Primero repasemos que es la responsabilidad, yo la interpreto como la habilidad de una persona para entender y aceptar que lo

sucedido es consecuencia de sus propias decisiones y acciones; entonces si eres un líder por consiguiente lógica tiene responsabilidades dentro de la organización que te han sido descritas por reglamentación, verbal o escritas y que por ende el resultado de tus acciones serán correctas y también pueden ser incorrectas, en ambos casos el único responsable del resultado eres tú. Pero por que indica la lección que busque responsabilidades, esto se refiere a que como líder te debes capacitar en tu profesión (lección #1 y #2) y desarrollar sus habilidades (prioridad #5) para estar preparado y alerta para asumir con rapidez la iniciativa en ausencia de instrucciones de la superioridad jerárquica de su organización.

Realmente interesante, un líder no solo se limita a las tareas que le hayan delegado o empoderado, va más allá por el bien de su equipo y de la organización, es eficiencia y efectividad. Con esa misma metodología pasamos al siguiente componente de la lección que es desarrollar ese sentido de responsabilidad entre su equipo, ¿Cómo lo logro? Pues en la misma forma que usted la ha desarrollado, medi ante la delegación adecuada de autoridad, desarrollas un sentido de responsabilidad en tus seguidores, los motivas a ser proactivos y desplegar

89 Capítulo 6: 12 lecciones

iniciativas que favorezcan a todos, promueves confianza y cooperación, no olvides la supervisión (lección #6).

Según Jairo Pinilla, Director en Colombia para Performia, una empresa consultora en administración y recursos humanos de origen sueco presente en 28 países, la responsabilidad es el rango más bajo de la sociedad, ya que muchos no conocen el verdadero concepto.

Es pertinente aclarar algo que se tiende a confundir, responsabilidad no es culpabilidad, si lo enfocas desde esa perspectiva es un error grave; no se trata de buscar al “culpable” ya que esto solo le dará excusas y justificaciones; esto no funciona ni con los hijos, mucho menos con los seguidores. Es responsable entonces reconocer los errores cometidos, pero también saber cómo cerrar la brecha entre el desempeño

esperado y los resultados reales. Los líderes entrenan, guían, apoyan, y capacitan a los demás para lograr las metas y objetivos mutuamente acordados (lección #3, #4, #6). En épocas de crisis, toman el control para dar buena dirección a la compañía, centralizan las decisiones y las ejecutan. En etapas difíciles, su principal reto es buscar mejores oportunidades y reclutar gente valiosa para la organización.

La desconfianza de un líder para delegar autoridad, es decir para desarrollar responsabilidad en sus seguidores, es a menudo demostración de un lento desarrollo del ejercicio del liderazgo.

90 Capítulo 6: 12 lecciones

EMPLEE A SU PERSONAL DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES

“El Rey Salomón en su sabiduría reconocía que necesitaba de otros que lo ayudaran a cumplir sus proyectos, personas con conocimiento y recurso que él no tenía; así con la humildad que lo caracterizaba aceptó la ayuda de los fenicios para construir sus barcos, por ejemplo. Salomón fue un constructor, gozaba de una extraordinaria capacidad para organizar, reunía buena cantidad de personas evaluaba sus capacidades y les delegaba tareas en base a sus conocimientos y habilidades, así hizo obras y cambios importantes”.

La lección #3 indica que el líder debe conocer a su personal y preocuparse por su bienestar, esto implica que usted como líder debe saber las capacidades de cada integrante para en ese mismo sentido saber cómo explotarlas a favor de la misión organizacional.

Esta lección específica se refiere a la imperiosa necesidad de asignar responsabilidades a quien está capacitado para ello. Lo más importante de la conformación de un equipo es el talento humano que lo conforma; como líder puedes tener una gran visión, un plan preciso, todos los recursos y un liderazgo formidable, pero si no colocas a las personas donde más capacidad tienen, no vas a llegar a ninguna parte, los resultados no se darán según lo que se planea. Al igual que en un equipo deportivo, el coach puede perder el partido con buenos

jugadores, pero es casi imposible o difícil ganarlo con malos jugadores; en una analogía ¿puede usted imaginar una alineación de un equipo basquetbol donde el director coloque al más alto como armador, y el más pequeño como centro? Es una decisión incorrecta, ninguno de los dos podrá realizar un buen trabajo que aporte al triunfo del equipo, debido a que para ser centro se necesita tener cierta estatura que

91 Capítulo 6: 12 lecciones

te permita disputar los rebotes, y el armador necesita ser un jugador hábil y rápido.

La asignación del personal a funcionar en sus áreas fuertes promueve la producción, y es responsabilidad del líder conocer quien tiene habilidades y destrezas en determinadas áreas. La práctica prudente y con buen juicio en la asignación de tareas y responsabilidades, estimulará la confianza y el desarrollo de las habilidades en el equipo; habrá con seguridad ciertas situaciones en las que como líder demandes de tu equipo más de lo que ellos normalmente puedan dar, un empuje adicional les obligará sin vacilación a cumplirlo; la eficiencia y la moral se incrementará con la práctica hecha hábito.

Emplear al personal: conocer capacidades + asignación de responsabilidades

92 Capítulo 6: 12 lecciones

RESPONSABILÍCESE POR LAS ACCIONES DE SU EQUIPO.

«Todo gran poder conlleva una gran responsabilidad.»

Franklin D. Roosevelt

11/04/1945

Extracto del discurso del Jefferson Day.

Es muy común escuchar la expresión: “yo me hago responsable”, misma que proviene de quien ejerce autoridad, mando o liderazgo dentro de una organización; pero la expresión sigue sonando más a si llegase a pasar algo malo yo asumo las consecuencias, se confunde con culpabilidad.

Como líder ya has conocido las lecciones anteriores que te guían a un puerto seguro, aplica cada lección con convicción y compromiso que estas te permitirán aceptar que la responsabilidad es un complemento del liderazgo para darle el entendimiento de que en efecto eres responsable por todo lo que el equipo haga o deje de hacer, por acción u omisión.

Es determinante que el líder se esfuerce por asegurar que su equipo haga las cosas de una manera aceptable como mínimo apuntando a la excelencia, pero siempre deberá asumir la responsabilidad de ellas aun cuando no salgan bien. Pero ¿qué pasa si el líder no acepta su responsabilidad? Si como líder no aceptas esta responsabilidad es evidente que la posición y ascendente ante tu equipo se verá notablemente afectada, si sigues empeñado en evadir tal responsabilidad el vínculo de lealtad y respeto que construiste se romperá, reconstruirlo puede costarte mucho trabajo.

En la lección #9, entendiste que debes desarrollar el sentido de responsabilidad en su equipo, no dudes en

93 Capítulo 6: 12 lecciones

alimentar constantemente ese buen juicio. También es justo reconocer que un líder por muy bueno que sea, es humano por lo tanto propenso consecuentemente a cometer errores, ante tales circunstancias un reconocimiento de tales errores puede ayudar a conciliar su posición. Al inicio de mi carrera debatía esta lección, incluso confieso con algo de exaltación: pero ¿cómo puedo estar yo en tantos lugares a la vez y controlar lo que los demás hacen o dejan de hacer en mi ausencia? es ilógico exclamaba yo. La experiencia hizo su trabajo y me enseñó que, si era responsabilidad mía: instruir bien a mis unidades para que hicieran su trabajo, asegurar que contarán con los medios para lograrlo y darle misiones que fuesen capaces de cumplir.

A mayor grado de confianza, mayor es la responsabilidad que deben presentar los miembros del equipo para con su líder, por ello trabajar incansablemente por obtener la confianza de ellos reclamará que ellos cumplan con sus expectativas y le llenen de orgullo con cada tarea cumplida con elevado compromiso,

entregando resultados favorables como producto de ingenio, iniciativas, eficiencia y efectividad.

Responsabilidad del equip o para con el líder = confianza + entrega total

94 Capítulo 6: 12 lecciones

SEA FIRME, PERO JUSTO

Es innegable que en un equipo debe establecerse un ambiente amigable, de paz y tranquilidad para armonizar a todos los integrantes y promover un clima organizacional favorable al cumplimiento de objetivos.

El líder con todos sus atributos y cumpliendo las anteriores lecciones tiene altísimas probabilidades de ganar amistades en el equipo, puesto que el ejemplo gana admiración y respeto, los cuales son conexiones a la amistad; incluso en las organizaciones uniformadas es muy común, a pesar de que los subordinados esperan ser tratados de un modo firme, aun cuando exista amistad, es la formación lo que encausa esta distinción. La firmeza no representa bajo ninguna consideración una tiranía o que se avasalle a un integrante del equipo, es parte del carácter y personalidad de quien lidera; no puede mostrarse ni mucho menos ser débil en sus decisiones y proceder.

Un trato firme involucra que debes ser imparcial, esto demanda en ese mismo orden que apliques un elevado sentido común y buen juicio en tus relaciones interpersonales desde el rol de líder; las parcialidades y tendencia a escoger favoritos puede desvirtuar tu posición, los seguidores nos siguen, pero no son tontos y hacen sus propios juicios de valoración.

En otros ambientes, distintos al régimen uniformado este principio es incluso más funcional puesto que el clima organizacional goza de un patrón de conducta que exige al líder ser además de firme, justo. Ser justo es tener intrínseco una virtud muy difícil, significa para este

95 Capítulo 6: 12 lecciones

entender básicamente equidad, razonamiento y equilibrio para entregar o reconocer a otros lo que corresponde en la medida y momento correcto, no antes, no después.

Ser justo además de complejo, es una virtud excepcional en los líderes y también en las relaciones del liderazgo. A pesar de que el mundo no puede ser siempre blanco y negro, o bueno y malo en todas las circunstancias, aceptar o no que el fin justifica los medios, significa que es una oportunidad para aumentar tus posibilidades de ser justo dándole a otras personas el tiempo y la consideración que se merecen, esa misma capacidad de discernir lo que está bien o mal, la debes utilizar para distinguir ser firme, pero justo a la vez, no por separado.

Esta lección conduce al líder a ser una buena persona (buen hombre, buena mujer), inducida por características a no responder con un sí a todo lo que le esbozan, no sin antes someter la solicitud a un rápido pero profundo análisis de pro y contra que le deje decidir; la buena persona a diferencia de una persona buena nunca va a poner en riesgo la estabilidad de su equipo. Conocer la diferencia es determinante, es mejor ser un (a) buen

(a) hombre/mujer, que no quiere perjudicar a nadie, que ayuda si puede, que se hace respetar y que defiende el bienestar de su gente, su equipo.

Con esto se completan las 12 lecciones de modo que se indica que en cada lección debes considerar la firmeza y justicia para aumentar su potencial, la práctica permanente te llevará a un estado de práctica inconsciente que permite la construcción de hábitos de superación relacionados al liderazgo.

96

REFLEXIÓN FINAL

En el párrafo anterior a la descripción de las 12 lecciones, le pedí que mientras leía hiciera un contexto de su situación particular dentro de su organización y evaluar reflexivamente como impactaba cada lección en su acción como líder. Aspiro que al finalizar la lectura considere que estas legendarias lecciones tienen un valor significativo en su formación continua en el

ejercicio del liderazgo, con esa consideración podré decir una vez más: misión cumplida.

Estas lecciones han sido probadas en las circunstancias más extremas, y es que no hay nada más extremo que las guerras; así uno de los estrategas más emblemáticos de la 2da. Guerra Mundial, el General George Patton en una de sus citas dijo:

“Las guerras pueden ser peleadas con las armas, pero son ganadas por los hombres. Es el espíritu del hombre liderado y el espíritu del líder lo que lleva a la victoria.”

Por otro lado en Primera de Reyes 12:7, el Rey Roboam, hijo del Rey Salomón consultó a los ancianos que sirvieron a su padre: ¿Cómo aconsejáis vosotros que responda a este pueblo?

Y ellos le respondieron, di ciendo:

Si hoy te haces servidor de este pueblo /// ser líder es una decisión solo tuya, es una vida de servicio para los demás, conlleva sacrificio y responsabilidades.
y les sirves /// ser líder implica que tienes obligaciones

97 con tu equipo, ellos son tu prioridad, conócelos – preocúpate por ellos – haz que crezcan.

y les concedes su petición /// ser líder es satisfacer las necesidades de tu equipo, antes que las tuyas propias.

y les dices buenas palabras /// ser líder exige saber comunicarte en forma asertiva, escuchar y responder alimenta la calidad de tu liderazgo.

entonces ellos serán tus siervos para siempre. /// entonces tendrás seguidores y nuevos líderes que estarán a tu lado apoyando tu gestión y direccionamiento.

Los líderes existen desde la propia génesis de la humanidad y han estado presentes en cada período de la historia entregando lo mejor para construir sociedades productivas con profundos cambios, cada uno de nosotros líderes del siglo 21 tenemos un marco de actuación profesional que como buenos constructores colocamos bloques para edificar un mejor país y este país consecuentemente al mundo entero; nuestras actuaciones como

líderes tienen grandes efectos en las personas y en la organización. El concepto de brindar servicios más allá de nosotros mismos, nos da la autoridad moral necesaria para ser un gran líder y mejores personas.

Su rol como líder en los aspectos profesionales y personales definirán un camino próspero, no pierdas el interés y sigue adelante en todo lo que te propongas, con pensamiento, actitud positiva y la práctica habitual obtendrás el éxito en cada tarea que emprendas no importa el nivel de importancia que tenga, cada bloque bien colocado fortalece la edificación del entorno que te rodea.

Recuerda que los líderes ins piramos seguridad y motivamos el crecimiento de otros, el principal valor que tiene un líder está en la medida que influya en el mejoramiento de su equipo, sigue adelante en la

98 construcción de tus habilidades, dale click y activa el líder que está en ti, potencia tus habilidades, entra en esta impactante vida de ser líder, disfruta cada día con tus experiencias enriquecedoras rodeado de personas que no solo aprenden de ti, sino que te enseñan también. Practica estas lecciones que funcionan como rued as dentadas en el engranaje de tu organización facilitando la conducción del talento humano.

Tu rol como líder te entrega más beneficios de los sacrificios que darás, esa recompensa no tiene precio, para todo lo demás puedes volver a tu papel de seguidor.

Pero como no es tu caso, y estas motivado a realmente causar buenas vibras, cambiar a una permanente actitud positiva, a influir en otras personas, no me queda más que hacer que repita usted unas líneas de la oración que aprendí el día 1 en mi academia “Dame Señor paciencia, prudencia e inteligencia para servir acertadamente a los demás, protégame a toda hora especialmente en mi servicio, protege también a mis seres queridos en mi ausencia, Gracias Señor.”

Josué 1:9

Escucha lo que te mando:

Esfuézate y se valiente

No temas, ni desmayes

Que yo soy el Señor tu Dios, y estaré contigo por dondequiera que vayas.

100

Llor a los héroes que han ofrendado su vida por servir a la Patria, que siguiendo los ideales de quien los lideraba se adentraron a un camino sin retorno, pero que vestidos con el máximo honor que representa el tricolor nacional cubriendo su ser, cruzaron el umbral que los separa de

los vivos, pero que los exalta a la inmortalidad, sus memorias no serán olvidadas, por que quien ofrenda su vida en servir a la Patria vive en el corazón de ella, y ella somos todos.

HONOR Y GLORIA A LOS HÉROES.